



الإدارة؟

إنها ليست ما تظن!



إعداد وتحرير: هنري منتزبرغ
بروس آلستراند
جوزيف لامبل

ترجمة: وليد شحادة



الإدارة ؟

إنها ليست ما تظن !





تصميم الغلاف

خالد يزبك

الطبعة الأولى

الخطة الوطنية للترجمة
(٩)

الإدارة ؟

إنها ليست ما تظن !

إعداد وتحرير: هنـري منتزبـرغ
بروس آلسـتراند
جوزيـف لامبـل
ترجمة : وليـد شـحادة

منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب
وزارة الثقافة - دمشق ٢٠١٤م

العنوان الأصلي للكتاب:

MANAGEMENT?

IT'S NOT WHAT YOU THINK!

HENRY MINTZBERG
BRUCE AHLSTRAND
JOSEPH LAMPEL

الإدارة؟ إنها ليست ما تظن ! / إعداد وتحرير هنري منتزبرغ، بروس آلستراد، جوزيف لامبل؛ ترجمة وليد شحادة .- دمشق: الهيئة العامة السورية للكتاب، ٢٠١٤ .- ٢٠٤ ص؛ ٢٤ سم

(الخطة الوطنية للترجمة؛ ٩)

١- ٦٥٨,٤ م ن ت إ ٢- العنوان ٣- منتزبرغ ٤- آلستراند
٥- لامبل ٦- شحادة ٧- السلسلة

مكتبة الأسد



الإدارة ؟ فكّر ثانيةً..

الإدارة: هل هي حقاً ما تظن؟ وهل تدور فقط حول التفكير؟

منذ قرن من الزمان قدم لنا فريدريك تايلور Frederick Taylor دراسات حول الوقت والزمن، وبعد نصف قرن منه عرفنا ما يسمى التخطيط الاستراتيجي. فتركت لدينا هذه الدراسات الانطباع بأن الإدارة هي كل ما له صلة بالتفكير، أو بالأحرى التفكير المنهج. حسن، فكّر ثانية، في فن وفي صنع الإدارة، وتحديداً في المشاهدة والإحساس والفعل، وفيما هو وراء التفكير والتحليل والتخطيط.

هذه هي غاية هذا الكتاب، فهو يجعلنا جميعاً نفكر ثانية، ويتيح للمديرين أنفسهم ولمن يعملون مع المديرين، ولمن يطمحون للوصول إلى مصافهم رؤى وآراء حول عمل الإدارة الجميل والرائع.

تجدون هذه الرؤى كلها من خلال مقطوعات أدبية بليغة وزاخرة ومستفزة. بعضها يجعلكم تضحكون، وبعضها الآخر يبكيكم (على إدارة سيئة بحد ذاتها). وقد يبدو بعضها غريباً وليس له صلة وربما يخلو من الاحترام والتوقير ... لا بأس، فالمقصود بها أن تكون مزعجة، وأن تغضبكم

في بعض الأحيان وذلك ليصبح ما هو خال من التوقير مقبولاً بل معبراً عن الاحترام وما ليس له صلة وثيق الصلة بالمادة. فنحن نريد لك أيها القارئ العزيز أن ترى الإدارة وتحس بها وتقوم بها كما لم تفعل من قبل.

يتضمن هذا الكتاب مقالات من صحف ومقتطفات من كتب ومجلات، وتجدون أيضاً أقوالاً مأثورة وأشعاراً وأشياء قيلت عفو الخاطر ورسائل، إضافة لما وجدناه في الشبكة العنكبوتية. لقد ضمّنا هذا الكتاب كل ما يبدو مثيراً للاهتمام ومستفزاً وأهم من ذلك كل ما يزخر بالفكر والرؤية الثاقبة التحليلية.

وقد صنفنا هذه المقالات والمقطوعات في فصول وذلك لسهولة الحصول على الفائدة من جهة ولترابط الموضوع من جهة أخرى. لكنكم لستم ملزمين باتباع هذا التصنيف. اقرؤوا ما شئتم وانتقلوا من مقالة لأخرى كما تريدون (مثلما يفعل كثير من المديرين) وتجاوزوا عما لا تريدون قراءته (خلافاً لما يفعله المديرون الناجحون).

اخترنا للفصل الأول عنوان «فسيفساء الإدارة» وذلك لغرض إثارتكم قليلاً حيال ما تظنونه بالإدارة، وما تظنون أن المديرين يفعلون، وبخاصة إذا كنت أيها القارئ مديراً. وفي الفصل الثاني نتحدث عن «إدارة المعنى» حيث ندرس كيف تُستَخدم الألفاظ ويساء استخدامها عند تمثيل ممارسة الإدارة.

وننتقل بعد ذلك إلى القيادة. لكن السؤال الذي يطرح نفسه هذه الأيام كيف يمكن لكتاب يتحدث عن الإدارة ألا ينتقل فجأة للحديث عن القيادة؟ ولكن احذروا، فهذا الفصل يحمل عنوان "الإدارة المضلِّلة". وسوف تكتشفون أيضاً أن القيادة، أيضاً، ليست ما تظنون.

هنالك حكايات كثيرة رويت عن الإدارة. لذلك تجدون في الفصل الرابع شيئاً من هذا القبيل، منها ما قد يستهويكم، ومنها ما تجدونه صيغاً

مكررة ومبتذلةً، ومنها ما هو بليغ ينطوي على استعارات بلاغية، بل وأكثر من ذلك. والحكم والأمثال كثيرة أيضاً في بحث الإدارة. وخاصة الفصل الخامس الذي يقدم الكثير منها ومن أخطائها.

انظرْ حولك ترَ في هذه الأيام الكثيرين ممن يحملون درجة الماجستير في إدارة الأعمال (ولعلك قد تجد واحداً إن نظرت في المرآة). لهذا سوف نتدارس ماجستيرات الإدارة هذه في الفصل السادس. وإن كنتَ ذلك الشخص في المرآة فأغمض عينيك.

نحن نعيش في عصر التغيرات الكبرى. هل سمعت بهذا من قبل؟ ولكن ربما لم تسمع بما سوف تجده في الفصل السابع الذي اخترنا له العنوان "تغيير شكل الإدارة ومظهرها". وربما تغير رأيك في التغيير.

في الفصل الأخير ننتقل إيجابياً بكل ما تقدم ذكره إلى الأمام. ويقترح الفصل الثامن سبلاً ووسائل مختلفة للقيام بالإدارة بتواضع. فقد آن الأوان للتفكير بالطريقة التي تتيح الانتقال بالإدارة إلى ما بعد التفكير.

هذه مادة دراسية في الفيزياء المتقدمة ، وهذا يعني أن المدرّس يجد الموضوع مربكاً، إن لم يجده كذلك سوف تسمى المادة فيزياء ابتدائية .

لويس الفاريز
Luis Alvares
حائز على جائزة نوبل



الفصل الأول

فسيفساء الإدارة

إذا كنت تفعل دوماً ما اعتدت على فعله فسوف تحصل دوماً على ما اعتدت الحصول عليه .

(قائل مجهول)

هي مناسبة تحضنا على التفكير: لنحلل ما نحن جميعاً "نعرفه" عن الإدارة. لذلك بدأنا بفسيفساء من أفكار قد تخلو من توقير الإدارة واحترامها.

بداية نجد تشبيهاً للمدير بقائد الأوركسترا. ونحن جميعاً نعلم هذه الاستعارة العظيمة. فيقدم لنا بيتر دركر Peter Drucker الكلمات الأولى. لا بأس، تابع القراءة، تجد سون كارلسون Sune Carlson ثم ليونارد سايْلس Leonard Sayles يقدمان بعض الكلمات الأخرى. الإدارة؟ - عليك أن تفكر ثانية.

بعدئذ، تجدون مجموعة من بنود مختصرة، معظمها من المؤلف المشارك هنري منتزبرغ Henry Mintzberg. في الأولى تجدون قائمة كلمات جرى استخدامها عبر العصور عند الحديث عن المديرين، وأغلبها لا يزال قيد الاستخدام. المديرون؟ هم كل من تظنه كذلك. ثم تجدون قائمة تتضمن الصفات الملازمة للمدير الناجح. لن تجدوا الرجل المتفوق أو السوبرمان. أما الإدارة،

فهي كل ما تظن. وهكذا، قد ينتقل النقاش إلى الحديث عن "مدير له عيوبه". بعد ذلك ننتقل إلى موضوع "صنع القرار"، لنكتشف بأنه ليس ما نظن فحسب، فهو أيضاً ما نراه وما نفعله. وأخيراً تجدون دراسة من كتاب هنري الجديد حول ديناميكية الإدارة. وفي هذا العمل كيف يتأتى للمرء أن يظن؟

وإن فاتك شيء، فسوف تجد قطعة أدبية كلاسيكية بقلم ألبرت شابيرو Albert Shapero الذي يقدم مفارقة بين صورة الإدارة المعاصرة التي يقودها الموظفون وتكون بيروقراطية وتنافسية وغير شخصية – وإدارة متناغمة مع "الفوضى الطبيعية في الحياة."

وكما لو أن هذا كله ليس بالمشكلة الكافية، نختم الفصل بمقالة كتبها غمبل Gimpl وداكين Dakin بعنوان "الإدارة والسحر". وتقدم هذه المقالة بعض الأفكار المدهشة حول عمل من المفترض أن يكون قائماً على العقل والمنطق، فهما يربطان التخطيط بالسلوك الخرافي، والتنبؤ بالسحر، والتحكم بوهم التحكم والسيطرة. وانتبه بصورة خاصة للقول المأثور في نهاية الفصل.

المدير مثل قائد أوركسترا

بقلم بيتر دركر وسون كارلسون وليونارد سايلس

تقول واحدة من التشبيهات إن المدير قائد الأوركسترا السيمفونية الذي من خلال جهده ورؤيته وقيادته تصبح الأدوات الموسيقية التي هي بمفردها ضجيج كبير كلاً موسيقياً مفعماً بالحياة. بيد أن القائد أمامه المقطوعة التي وضعها مؤلف السيمفونية، وهو لا يعدو أن يكون مترجماً لها. أما المدير فهو المؤلف والقائد معاً.

بيتر دركر Peter Drucker

في كتابه *The Practice of Management*

قبل القيام بهذه الدراسة كنتُ أفكر دائماً بالمدير التنفيذي الرئيسي كأنه قائد أوركسترا يقف وحيداً على منصته. أما الآن فإنني أكثر ميلاً أحياناً لأن أراه دمية تتحرك في مسرح الدمى حيث يشدُّ المئات من الأشخاص الخيوط ويجبرونه على التصرُّف بطريقة أو بأخرى.

سون كارلسون Sune Carlson

في كتاب *Executive Behaviour*

يشبه المدير قائد أوركسترا سيمفونية يسعى جاهداً للحفاظ على أداء لحن شجي تكون فيه مشاركة مختلف الآلات متناسقة وبتسلسل منتظم، ونمطية وموزونة، بينما يعاني أفراد الأوركسترا من مصاعب أو صعوبات شخصية متنوعة، وعمال المسرح ينقلون منصات الموسيقا وأثناء ذلك يخلق التبدل بين الحرارة والبرودة الزائدتين مشكلات لدى الجمهور والآلات بينما يصرّ راعي الحفل الموسيقي على تغييرات غير منطقية في البرنامج.

ليونارد سايلس Leonard Sayles

في كتاب *Administration in Complex Organizations*

الإدارة: احرص على توخي الدقة فيما تفكر

بقلم هنري منتزبرغ

المديرون: هم كل من تظن

الرئيس

رئيس الوزراء

المدير

الإداري

الموظف

كبير العمال

الناظر

الرئيس المباشر

قائد الأوركسترا

رئيس الدير

رئيس القبيلة

قائد المجموعة

اللورد

فرعون

قيصر

امبراطور

ملك

مهراجا

مديرة المدرسة

شيخ العشيرة

سلطان

فوهرر

نائب الملك أو وزير

القيّم

مدير القسم

التنفيذي

الدكتاتور

الحاكم المستبد

كبير المسؤولين التنفيذيين

كبير المسؤولين الماليين

كبير المسؤولين القانونيين

الإدارة: هي كل ما تظن

القوائم المشتملة على الصفات التي يتمتع بها المديرون والقادة الفاعلون كثيرة جداً. وهي عادة مختصرة – فمن ذا الذي يهتم بالعشرات من الصفات؟ فمثلاً، عندما صدر كتيب للترويج لبرنامج EMBA يحمل العنوان "ما الشيء الذي يصنع القائد؟" وردت أجوبة عن هذا السؤال من كلية الأعمال في جامعة تورنتو تضمنت: "الشجاعة لتحدي الأمر الواقع، أن يكون ناجحاً في بيئة متطلبة، أن يتعاون لصالح الخير العام، أن يضع توجهاً واضحاً في عالم يتسم بالتغيرات السريعة، وأن يكون حاسماً دون خوف." (مدرسة روتمان، حوالي ٢٠٠٥).

لكن المشكلة أن هذه القوائم ليست ثابتة، إذ تحتوي على كل أنواع الخصائص المتباينة. فمثلاً، أين موقع الذكاء الفطري في القائمة أعلاه، أو في كون المرء مستمعاً جيداً، أو في مجرد شخص عادي لديه طاقة؟

وهذه الصفات بالتأكيد مهمة أيضاً. ولكن لا بأس، فقد توجد في قوائم أخرى. لذلك إذا أردنا أن نبحث عما يجعل المدير مديراً فاعلاً حقاً فعلينا أن نضم القوائم كلها معاً.

وهذا ما فعلناه كرمى لعالم أفضل في الجدول رقم (١). ففي هذا الجدول أدرجت الصفات الواردة في مختلف القوائم التي عثرتُ عليها وأضفتُ إليها بعض ما وجدته مفقوداً. وهذه اللائحة تشتمل على ٥٢ بنداً. كن مع أولئك الذين يتمتعون بهذه الصفات جميعاً وستكون مديراً فاعلاً حتى لو لم تكن مديراً إنسانياً.

إذا أردت أن تكشف أخطاء امرئ ما، تزوَّجه أو اعمل لديه.

مدير له عيوبه

هذا جزء من قصة عشقنا للقادة الذين يضعون الشخص العادي الفاني على منصة الإدارة ويرونه كامل الصفات (كقولنا، مثلاً، "رودلف هو المدير المثالي لهذا العمل، فهو سينقذنا") ومن جهة أخرى يُتاح لنا أن نذمّه ونشوه سمعته عندما يسقط (كقولنا، "كيف خذلنا ردولف هكذا؟"). ومع ذلك يحافظ بعض المديرين على بقائهم وسمعتهم، ولو لم يوضعوا في صورة المدير المثالي، فكيف ذلك؟

والجواب بسيط، إنهم غير مثاليين ولهم أخطاؤهم – نحن جميعاً لدينا عيوب – لكنَّ عيوبهم على وجه الخصوص غير قاتلة، على الأقل وفق الظروف. (فقد تذكر أن السوبرمان، له عيوبه أيضاً، أتذكر قصة Kryptonite؟).

إن أردت أن تكتشف عيوب شخص آخر، تزوَّجه، أو اعمل لديه. وسرعان ما تظهر عيوبه. ويتضح أيضاً شيء آخر، وفي الحد الأدنى إن كنت إنساناً ناضجاً يحسن الاختيار الصحيح، ذلك أنك تستطيع

التعايش مع تلك العيوب. والمديرون ينجحون وكذلك تنجح الزيجات. وبالتالي فالعالم مستمر ولا ينفك يكشف لك عن العيوب بطريقته البعيدة عن المثالية والتي لا يمكن محاكاتها[1] .

---

(١) ليس دوماً. يبدو أن الساسة قد أصبحوا مهرة في إبقاء عيوبهم بعيدة عن الأعين وذلك إلى أن تصبح العيوب مميتة. فعلى سبيل المثال، إن موضوع المناظرات على التلفاز يقصد بها أن تظهر عيوب خصمك، ولا تبدي عيوبك (أو على الأقل لا تتكشف أمام الآخرين إلى حين انتخابك). فالافتراض في هذه الحال يقتضي أن يخسر المرشح الذي تتكشف عيوبه. ولعل هذه المهزلة المسرحية هي أحد الأسباب التي جعلت الناس يملّون القيادة السياسية. (حاشية المؤلف)

وهذا بالطبع يعني أن تلك القوائم المتضمنة للصفات القيادية المثلى لا تخلو من العيوب، أي أن الناس غالباً ما ينجحون على الرغم من أنهم يفتقرون إلى بعض هذه الصفات. لكن ما هو أكثر أهمية في موضوعنا هذا أن هذه القوائم غالباً ما تكون مخطئة. فمثلاً، يقال إن على القادة أن يكونوا حازمين، وأن عليهم أن يكونوا كيّسين. من يجادل في هذا؟ بالنسبة للمبتدئين، كل شخص عمل لدى قائد غير كيّس حصل على نتيجة. وماذا عن الأمريكيين الذين تعلم رئيسهم أهمية أن يكون حازماً في موضوع دراسي عن حالة معينة في جامعة هارفارد فكان حازماً عندما اتخذ قراره بالحرب على العراق. تدعو قائمة جامعة تورونتو هذه الصفة "الحازم دون خوف". كان كذلك بكل تأكيد.

وأما بالنسبة لبعض الصفات الأخرى المدرجة في قائمة جامعة تورونتو، فإن أكبر عدو لهذا الرئيس في أفغانستان كانت بالتأكيد "لديه الشجاعة ليتحدى الأمر الواقع"، بينما استغرق المليونير المعروف إنغفار كامبراد Ingvar Kamprad الذي جعل من شركته IKEA واحدة من أكبر سلاسل محلات البيع بالتجزئة وأنجحها، ما يقرب من خمس عشرة سنة ليحدد "الاتجاه الواضح لها في عالم متغير". والحق يقال إنه نجح في ذلك لأن عالم الأثاث لم يتغير، وجاء هو وغيّره.

الجدول رقم (١): قائمة بالصفات الأساسية للفاعلية الإدارية المضمونة

شجاع	نشيط/متحمس
ملتزم	مبتهج/متفائل
فضولي	طموح
واثق	عنيد/مثابر
صريح	شديد الحماس
متأمل	متعاون/مشارك/يحب العمل مع الآخرين
متبصر جيد	جذاب
منفتح الذهن/متسامح (مع الأشخاص والأفكار والتعابير الغامضة)	داعم/متعاطف/يتقمص مشاعر الآخرين
مبتكر	متوازن
غير متحفظ ويكثر الكلام (وهو أيضاً مستمع جيد)	يمكن الاعتماد عليه
له معارفه وجيد المعرفة	عادل

حاد الملاحظة يراعي مشاعر الآخرين/ذكي/حكيم تحليلي/موضوعي براغماتي حازم (ذو توجه للعمل) تفاعلي ذو كاريزما عاطفي ملهم صاحب رؤية	يتحمل المسؤولية أخلاقي/أمين مستقيم وثابت على المبدأ مرن متزن سوي الشخصية طويل(*)

صنع القرار: إنه ليس ما تظن

بقلم فرانسيس ويستلي

كيف ينبغي أن يُصنَع القرار؟ إنه عمل سهل، وقد عرفنا ذلك منذ زمن طويل. أولاً، حدِّد المشكلة، ثم شخّص الأسباب، بعدئذ ضع الحلول الممكنة، وأخيراً اتخذ قرارك بشأن ما هو الأفضل. ثم، وبالطبع نفِّذ ما اخترت.

(*) جمعت هذه الصفات من مصادر متنوعة. أما الصفة "طويل" فلم أجدها في أي قائمة. ولكن قد تأتي في الترتيب قبل غيرها من الصفات، ذلك أن بعض الدراسات قد أظهرت بأن المديرين عادة أكثر طولاً من الآخرين. وبالرجوع إلى دراسة نشرت عام ١٩٢٠ بعنوان *The Executive and his Control of Men* وقد استندت إلى بحوث كانت أكثر دقة كثيراً مما نجده في المجلات هذه الأيام تطرق الكاتب Enoch Burton Gowin إلى السؤال "لو أننا نظرنا إلى الجسم كما لو أنه آلة كيميائية فهل الجسم الأكبر قادر على تقديم كمية أكبر من الطاقة؟" وتحديداً هل توجد صلة ما بين بنية الجسم، إذا قيست بالطول والوزن، وأهمية المنصب الذي يشغله؟ والجواب نعم. كما يقول الكاتب بعد إجرائه للعديد من الإحصاءات. فالأساقفة فعلاً أكثر طولاً من الوعاظ في المدن الصغيرة. والمدراء المشرفون على مجموعة من المدارس أكثر طولاً من مدراء المدارس أنفسهم. (حاشية المؤلف)

(نشرت في *Finanical Times* عام ٢٠٠٩).

لكن السؤال الذي يطرح نفسه: هل اعتاد الناس أن يصنعوا قراراتهم بهذه الطريقة دوماً؟ نقترح إضافة نموذجين لهذا النموذج المنطقي المتمثل بـــ "التفكير أولاً"، وهما نموذج "المشاهدة أولاً" ونموذج "الفعل أولاً."

ولننظر الآن إلى الطريقة التي يتخذ بها قرار حقيقي، إنه في مثالنا هذا قرار شخصي. البداية مكالمة هاتفية من العمّة.

- "مرحباً يا بن أخي. إنني أريد شراء هدية بمناسبة انتقالكم للمنزل الجديد. فما هي تشكيلة الألوان في شقتكم الجديدة؟".
- "تشكيلة الألوان؟ لا بدَّ أنك تمزحين يا عمتي: يجب عليَّ أن أسأل ليزا. ليزا، عمتي بيتي تريد أن تعرف تشكيلة الألوان في الشقة."
- "اللون الأسود"، تقول ليزا الابنة.
- "اللون الأسود؟" عليَّ أن أسكن هناك يا ليزا."
- "الأسود" تقول ليزا مؤكدة.

بعد بضعة أيام يذهب الأب والابنة إلى محل لبيع الأثاث. ويجربان كل كرسي وطاولة ومكتب: لا شيء يعجبهما. وبدأ الملل واللامبالاة تبدو عليهما. وفجأة لمحت ليزا كرسياً لا ظهر له وقالت: "ألا يبدو هذا جميلاً أمام المنضدة البيضاء الطويلة؟" ومن ثَمَّ يذهبان. خلال ساعة واحدة تمكنوا من اختيار كل ما يلزمهم – بالألوان الأسود والأبيض والرمادي.

والأمر الغريب في هذه القصة العادية أن نظرياتنا التقليدية في صنع القرار لا تستطيع أن تشرحها. وليس واضحاً تماماً ما هو القرار النهائي، أهو شراء الكرسي أم المضي قدماً لتأثيث الشقة؟ وهل كان ذلك باختيار اللونين الأسود والأبيض؟ أم يتمثل في خلق أسلوب جديد للحياة؟ قد يكون صنع القرار عملاً يَلُفُّهُ الغموض.

محدودية "التفكير أولاً"

العملية المنطقية لصنع القرار تنطلق بطريقة واضحة المعالم: حدّد ← شخّص ← ضع التصميم ← قرّر. لكن هذه المقاربة المنطقية تبدو غير شائعة.

منذ سنوات درس أحدنا مجموعة واسعة من القرارات وعمل على تتبع الخطوات ثم وضع تفاصيلها وعمل على تفسيرها. كانت الحالة النموذجية عملية اتخاذ قرار لبناء مصنع جديد. وظلت العملية تدور وتدور ثم تعود لنقطة البداية، وكثيراً ما كانت تعترضها أشياء توقفها، أو تظهر فرص تغير مسارها، وهكذا، تدور وتدور، إلى أن ظهر الحل أخيراً. كان العمل النهائي واضحاً جداً كوضوح تَكسُّر موجة على الشاطئ، لكن تفسير الطريقة التي بها جاء الحل صعبة جداً كمن يحاول تتبع منشأ تلك الموجة من المحيط.

لكن معظم القرارات لا تظهر فجأة هكذا. فيما يلي نقدم مثالاً لما يصفه ألكسندر كوتوف Alexander Kotov، بطل الشطرنج، بالومضة أو بارقة الحل التي جاءته بعد تحليل مُطوّل:

"إذاً، يجب عليّ ألاَّ أحرك الحصان. أجرب تحريك الرخ... في هذه المرحلة تلتفت قليلاً إلى الساعة. يا إلهي! مضت ٣٠ دقيقة وأنا أفكر... أأحرك الرخ، أم الحصان؟ وإذا استمر الوضع على هذه الحال فسوف أكون في مأزق في الوقت. وفجأة تأتي الفكرة التي تبهج النفس – لماذا أحرك الرخ أو الحصان؟ وماذا عن B-QN1؟ ودون أي ضجيج، ودون مزيد من التحليل، تجد نفسك تحرك الفيل. إنها هكذا فقط، بكل بساطة".

إذاً، لعل عملية صنع القرار تعني فترات من التفكير والبحث عن حلول يتبعها تبصر عميق حاد يأتي بغتة ويؤدي إلى تبلور القرار. أو لعلها شكل من أشكال "الفوضى المنظمة" كما جاء فيما كتبه جيمس مارش James March الأستاذ في جامعة ستانفورد وزملاؤه. فهم يصفون عملية صنع القرار بأنها

"مجموعة من الخيارات تبحث عن مشكلات، وقضايا ومشاعر تبحث عن مواقف لقرارات يمكن أن تتخذ، وحلول تبحث عن قضايا قد تكون الجواب لها، وصانعو قرار يبحثون عن عمل."

إنّ عملية صنع القرار في واقع الحياة، وإن كانت لا تسير في ترتيب منتظم، إلا أنها معقولة أكثر مما نظن.

ولكن أتكمن هذه الفوضى وانعدام الترتيب في العملية كما يقول هؤلاء المؤلفون أم هي فوضى وانعدام الترتيب عند المراقبين؟ إن عملية صنع القرار في واقع الحياة وإن كانت لا تسير في ترتيب منتظم إلا أنها معقولة أكثر مما نظن، ولعل السبب في ذلك يكمن في أنها وراء فكرنا الواعي.

"المشاهدة أولاً"

تعني كلمة "التبصّر" (insight) – أو "نفاذ البصيرة" – أن القرارات، أو الأفعال على الأقل، قد تكون مدفوعة بما هو مشاهد ومرئي بمقدار ما تكون مدفوعة بالفكر. ويقول الموسيقار الشهير موزارت Mozart إن الجزء الأكبر من تأليف السيمفونية يكمن في كون المرء قادراً على "رؤية السيمفونية كلها بلمحة واحدة في الذهن." إذاً يمكن أن يكون الفهم مثيراً لصور ذهنية أو إدراكاً لمفهوم ما.

في التجربة المعروفة التي أجراها العالم كوهلر W. Koehler في عشرينات القرن العشرين، يحاول قرد الوصول إلى موزة معلقة عالياً داخل قفص. عندئذ رأى الصندوق في ركن القفص – لم يلحظه فحسب، بل رآه، وأدرك ما يمكن صنعه به – وهكذا حلت مشكلته. وبالمثل رأى ألكسندر فلمنغ Alexander Fleming حقاً أن العفن المتشكل على العينات المستخدمة في تجربته قد قضى على البكتريا (أي حين أدرك وفهم كيف يمكن استخدام هذا العفن) استطاع هو وزميله أن يقدما لنا دواء البنسلين. وهذا ينطبق أيضاً على "الرؤية

الاستراتيجية. فالرؤية هنا تحتاج للشجاعة ليرى المرء ما لا يراه الآخرون – وهذا يعني أن يملك المرء الثقة والخبرة اللتين تمكنانه من التعرف على "التبصّر" المفاجئ فيما هو كائن حقاً.

هنالك نظرية وضعها العالم ج. والاس G. Wallas في عشرينات القرن الماضي في إطار سيكولوجيا غشتالت(*) تحدد أربع خطوات في عملية الاكتشاف الخلاق وهي: التحضير ← الاحتضان ← الاستنارة ← التحقق من صحة الأمر.

فالتحضير إذاً يجب أن يأتي أولاً. أو كما قال لوي باستور Louis Pasteur "الفرصة لا تأتي إلا للعقل المستعد." فالمعرفة العميقة والتي تتطور عادة عبر السنين، يتبعها الاحتضان إذ يقوم العقل اللاواعي بتقليب الموضوع تفكيراً وتمحيصاً. بعدئذ، وبشيء من الحظ (كما حصل مع الفيلسوف اليوناني أرخميدس وهو في حوض الماء) تأتي ومضة الاستنارة تلك. هذه اللحظة عينها التي أطلق أرخميدس عندها كلمته الشهيرة المتواترة عبر العصور "وجدتها" (eureka) تأتي في معظم الأحيان لحظة الاستيقاظ من نوم عميق – ذلك أن التفكير العقلاني يكون مطفأ أثناء النوم، وعندها يتمتع العقل اللاواعي بملء حريته. ومن ثم يعود العقل الواعي فيما بعد ليقدم الحجة المنطقية، ألا وهي التحقق من صحة الأشياء (أي التفكير في الأمر كله في نظام خطي لأغراض الاستنتاج والبرهان). لكن هذا يستغرق وقتاً. وهنالك قصة تروى عن عالم رياضيات تمكّن من حلّ مسألة وهو نائم. وقد احتفظ بالحل في ذهنه إذ لم يكن في عجلة من أمره ليكتبه. وعندما بدأ كتابة الحل استغرق أربعة شهور!

(*) سيكولوجيا غشتالت Gestalt أو سيكولوجيا "الكل" وهي دراسة الإدراك والسلوك من زاوية استجابة الكائن الحي لوحدات أو صور متكاملة مع التأكيد على تطابق الأحداث السيكولوجية والفسيولوجية، ورفض تحليل المنبهات والمدركات والاستجابات إلى عناصر متناثرة (قاموس المورد) (م.).

غير أن البصائر العظام نادرة الحدوث. فأي من الصناعات الموجودة حالياً لا تعود في أصولها إلى واحدة منها؟ لكن البصائر الصغرى تحدث لنا جميعاً وفي كل حين. ولا ينبغي لأحد أن يقبل أية نظرية لعملية صنع القرار تستبعد هذه الميزة العظمى التي نسميها البصيرة النافذة والفطنة.

"الفعل أولاً"

ما الذي يحدث عندما لا ترى الأمر ولا تستطيع التفكير به جيداً؟ جرب ذلك. فهذه هي الطريقة التي يتبعها البراغماتيون عندما يكونون في وضع حرج. إنهم يواصلون عملهم معتقدين أنهم إن "فعلوا" شيئاً، فسوف يأتي التفكير الضروري لاحقاً. إنه التجريب – أي أن تحاول فعل شيء لتتعلم.

ثمة نظرية بخصوص "الفعل أولاً" أشاعها العالم كارل ويك Karl Weick تنص على:

لعب الدور ← الانتقاء ← الاحتفاظ

وهذا يعني فعل أشياء متنوعة، واكتشاف أي الأفعال ينجح، ومن ثم فهمه وإدراك المراد منه وبالتالي تكرار السلوكيات الناجحة وإهمال ما عداها. والأشخاص الناجحون يعلمون أنهم عندما يقعون في ورطة عليهم أن يجربوا. فالتفكير يشكل حافزاً للفعل، أما الفعل فيشكل حافزاً للتفكير بلا شك. ونحن لا نفكر فقط لكي نفعل، بل نعمل أيضاً لكي نفكر.

أرني شركة وظفت أموالها بمشاريع مختلفة ونجحت، وأنا أدلك على شركة تعلمت من خلال فعلها، بل شركة تعددت أعمالها وتنوعت وذلك من خلال الخبرة. إن هكذا شركة قد تكون وضعت استراتيجية دقيقة منذ بداية عملها وذلك على أساس تقييمها لنقاط ضعفها ومواطن قوتها (أو لنقل قدراتها الأساسية إن كانت تطورت بعد عام ١٩٩٠)، والتي بكل تأكيد كانت خطأ. كيف لك أن تميز

القوة من الضعف عندما تدخل حقلاً جديداً لأول مرة؟ لا يوجد خيار أمامك سوى أن تجرب. عندئذ تستطيع أن تحدد القدرات التي لها أهميتها. فالعمل مهم، وإن أصررت على "التفكير أولاً"، ووضعت التخطيط الاستراتيجي (والذي هو عملياً جزء من الشيء نفسه) فإنك في حقيقة الأمر تثبط التعلّم ...

كيف اخترت شريكة حياتك؟ هل فكرت أولاً: أي حددت المعايير ثم وضعت قائمة بجميع البدائل، وأخيراً اخترت واحداً منها، أم كان ذلك حباً من النظرة الأولى؟ لعلك قمت بالعمل أولاً – سوف ندعك تفكر بهذا الأمر ونتائجه.

خصائص المقاربات الثلاث لصنع القرار		
"الفعل أولاً " يشتمل على	**"المشاهدة أولاً" تشتمل على**	**"التفكير أولاً" يشتمل على**
الصنع	الفن	العلم
المجازفة والتعلّم	التخيل، التصوير	التخطيط والبرمجة
بواطن الأمور	الصورة الذهنية	التعبير اللفظي
الخبرات	الأفكار	الوقائع

(من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا عام ٢٠٠١)

الإدارة: كيف يسعك أن تفكر؟

(مقتبس من كتاب *Managing* لمؤلفه هنري منتزبرغ – ٢٠١٠)

ألق نظرة على الصور الشائعة للإدارة وطريقة عملها – وانظر إلى قائد الأوركسترا يقف على المنصة، أو أولئك التنفيذيين جالسين إلى مكاتبهم كما تصورهم الرسوم الكاريكاتيرية في صحيفة نيويوركر *New Yorker* – فيتكون لديك انطباع عن عمل المدير، ذلك أنه حسن التنظيم وتحت السيطرة. ومن ثم شاهد المديرين وهم يعملون تجد شيئاً مختلفاً جداً، تَرَ حركات محمومة وقلقة،

وكثيراً من المعوقات وردَّات أفعال أكثر من أفعال. لهذا سوف نلقي نظرة على بعض هذه الوقائع ونقارن بينها وبين المأثور الشائع من الأقوال والأفعال.

المأثور: المدير شخص يكثر التأمل والتفكير وهو مخطط. نحن نعرف هذه الصورة عن المدير، وبخاصة إذا كان من كبار المديرين، يجلس إلى مكتبه ويفكر ويقدم أفكاراً عظيمة، ويتخذ القرارات الكبرى وفوق ذلك كله يخطط للمستقبل. وهنالك الكثير من الشواهد المؤيدة لهذه الصورة، ولكن لا شيء منها يدعم هذه الصورة.

الحقائق: تبين الكثير من الدراسات أن: (آ) المديرون يعملون بسرعة لا تهدأ، (ب) وأن أنشطتهم تتميز عادة بالإيجاز والتنوع والتجزئة والمعوقات التي تعترض عملهم، (د) وأنهم ميالون بقوة للعمل.

(آ) سرعة الخطو. لوحظ في تقارير عدة أن التحرك السريع والمحموم للمديرين أمر ثابت فيها جميعاً عندهم مهما تنوعت وتعددت أساليب عملهم، بدءاً من رئيس العمال وحتى كبار التنفيذيين. وكما قال أحد التنفيذيين الكبار: إن عمل الإدارة "شيء بغيض"، فالإدارة عمل نهايته مفتوحة، وانشغال واستغراق دائمان، والمدير لا يملك الحرية بأن ينسى العمل، ولا يحس ببهجة التفكير ولو للحظة بأن العمل انتهى ولم يتبق منه شيء.

(ب) **الإيجاز والتنوع والتجزئة والتعويق.** تقتضي معظم الأعمال في مجتمعنا المعاصر التخصص والتركيز. يستطيع المهندسون والمبرمجون أن يقضوا الشهور وهم يعملون على تصميم آلة ما أو تطوير بعض برمجيات الحواسيب. أما المديرون فلا يملكون أن ينتظروا مثل هذا التركيز من الجهود. فعملهم مجزأ ويتَّسم بالكثير من المعوقات التي تعترض سلاسة العمل. لماذا؟ لأنهم لا يرغبون بتعويق تدفق المعلومات، وأيضاً لأنَّه تَولَّدَ لديهم تقدير حساس لكلفة الفرصة لأوقاتهم؛ ومهما كانوا يفعلون فإنهم مصابون بداء البحث عما يمكنهم أن يفعلوه وما يتوجَّب عليهم أن يفعلوه.

(ج) الفعل. المديرون يحبون العمل والفعل، أي الأنشطة التي تحث على الحركة والتغيير والتدفق، وهي أنشطة ملموسة وحاضرة وغير روتينية. فلا تتوقع أن تجد الكثير من التخطيط العام أو التجوال بنهايات مفتوحة في هذا العمل، بل ابحث عن التنقيب والبحث في هموم محددة. ولكن هل هذا يعني أن المدراء لا يخططون؟ لا. إنهم يفعلون ذلك بكل تأكيد. وكل إنسان يخطط، إنما التخطيط الحقيقي للمؤسسة، على الأقل بالمعنى الاستراتيجي، يحدث بصورة عامة في أدمغة مديري المؤسسة وعلى نحو ضمني في سياق أعمالهم اليومية، وليس على شكل عملية تجريدية تخبأ ليجري العمل عليها في منتجع بالجبال أو على شكل مجموعة من الاستمارات ينبغي ملؤها.

المأثور: يعتمد المدير على معلومات تم تجميعها وتُقَدَّم بأفضل صورة عبر منظومة رسمية. وانسجاماً مع الصورة الكلاسيكية للمدير التي تصوره جاثماً على نوع من منصة ما في تسلسل هرمي معين، فإن المديرين يتلقون معلوماتهم المهمة عبر شكل خاص لنظام معلومات الإدارة. لكن لم تثبت صحة ذلك قط، لا قبل ظهور الحاسوب ولا بعد ظهوره، ولا حتى في أيامنا هذه في زمن الإنترنت.

الحقيقة: يفضّل المديرون وسائل التواصل غير الرسميّة، وبخاصة الوسيلة الشفهية عبر المكالمات الهاتفية والاجتماعات، وأيضاً عبر الوسائل الإلكترونية ومنها البريد الإلكتروني. وقد بينت الدراسات أن العمل الإداري يكون شفهياً بنسبة تتراوح بين ٦٠ إلى ٩٠ بالمئة. فالمدير لا يغادر مكالمة هاتفية ولا يخرج من اجتماع ولا ينهي بريداً إلكترونياً إلا ليعود لعمله. فهذه الاتصالات هي بحد ذاتها عمل. أو كما قالت الأستاذة جين ليدتكا Jeanne Liedtka من كلية داردن Darden "التحدُّث هو تكنولوجيا القيادة." وعلاوةً على ذلك، تشكل الثرثرة والقيل والقال والشائعات والتكهنات جزءاً مهماً من وجبة المعلومات التي تقدم للمدير. لماذا؟ لأن شائعة تسمعها اليوم قد تغدو حقيقة غداً. وعندئذ يكون الأوان قد فات، فالمدير يجب أن يعلم عاجلاً وليس آجلاً.

والمعلومات الرسمية ثابتة ومحددة ودقيقة – وهي باختصار أرقام صلبة وتقارير واضحة. أما المعلومات غير الرسمية فهي أكثر غنى، حتى وإن كانت أقل اعتماداً. ففي الحديث الهاتفي توجد نبرة الصوت وتوجد فرصة للتفاعل، وفي الاجتماعات توجد أيضاً تعابير تظهر على الوجوه وإيماءات وغيرها من لغة الجسد. ونتيجة لكل ذلك يمكن القول إن بنوك المعلومات الإستراتيجية للمؤسسات تبقى في حدودها الدنيا في أدمغة المديرين كما تبقى أيضاً في ملفاتها داخل حواسيبهم.

المأثور: العمل الإداري في معظمه ذو صلة بالعلاقات الهرمية بين "رئيس" و "مرؤوسين". واستخدامنا لهاتين التسميتين البغيضتين يخبرنا شيئاً.

الحقيقة: العمل الإداري هو كل ما له شأن في علاقات تمتد جانبياً بين زملاء ومساعدين. وقد بينت لنا الدراسات أن المديرين، على جميع المستويات، ينفقون قسماً كبيراً من أوقات تواصلهم مع الآخرين – وفي معظم الأحيان ما ينوف عن نصف وقتهم هذا – في اتصالات مع تنوع واسع من الأشخاص الذين لا ينتمون إلى وحدات عملهم مثل الزبائن والمورّدين والشركاء والمسؤولين الحكوميين والتجاريين، وغيرهم من أصحاب المصالح، بالإضافة إلى أنواع شتى من زملاء لهم يعملون في مؤسساتهم. وعلى هذا النحو نستطيع أن نصف منصب المدير بأنه يشبه عنق الساعة الرملية، بمعنى أنه يجلس بين شبكة اتصالات خارجية والوحدة الداخلية التي يعمل على إدارتها.

المأثور: يحتفظ المديرون بسيطرة محكمة – على وقتهم وأنشطتهم ووحداتهم. كان قائد الأوركسترا الذي يقف على منصته ويلوّح بعصاه استعارة شائعة لإدارة العمل. لكن القسم الأعظم من هذا القول مجرد خرافة.

الحقيقة: ليس المدير بقائد أوركسترا ولا بدمية، والسيطرة في هذا العمل تظل خفية أكثر مما هي مكشوفة. إذا كان العمل الإداري شبيهاً بقيادة أوركسترا فهو إذاً ليس الصورة الرائعة للأداء، حيث يكون كل شيء قد تم التدرب عليه

وكل شخص يكون في أفضل سلوك له أو لها، بما في ذلك جمهور المستمعين. إنه تمرين وتدريب حيث قد يصدف أن تكون جميع الأشياء مهما تنوعت قد سارت خطأ ويتوجب تصحيحها سريعاً.

يمارس المديرون السيطرة والتحكم على الرغم من القيود وذلك باستخدام درجتين من الحرية على وجه الخصوص. إنهم يتخذون مجموعة قرارات مبدئية تحدد الكثير من التزاماتهم اللاحقة (مثال ذلك، البدء بمشروع يحتاج للكثير من وقتهم حالما يبدأ العمل به). وهم يكيفون لغاياتهم الخاصة أنشطة يتعين عليهم أن ينهمكوا بأدائها (ومثاله الاستفادة من مناسبة احتفالية في محاولة منهم للعمل لصالح مؤسستهم). وعليه فإن المدير الفاعل ليس ذاك المدير الذي يتمتع بأكبر درجة ممكنة من الحرية، بل هو المدير الذي يستفيد من مختلف درجات الحرية التي يستطيع أن يجدها.

أثر الإنترنت

ما أثر الإنترنت، وبخاصة البريد الإلكتروني، في هذا كله؟ هل بدلت العمل الإداري بشكل جذري؟ كلا، وربما نعم.

لا شك في أن هذا الوسط القوي الجديد قد زاد كثيراً من سرعة الاتصالات وحجمها ومداها. ومع ذلك، فإنه يظل مثل البريد العادي، مقيداً بالكلمات وحدها وضعفها، فلا يسمع المرء نبرة الصوت، ولا يرى إيماءات وإشارات، ولا يوجد حضور للمشاعر والأحاسيس، وعموماً لا توجد صور يراها المرء، إلا أنه يعطي الانطباع بأن المرء على اتصال مع الآخر بينما الشيء الوحيد الذي يلمسه هو لوحة المفاتيح.

قد تدفع شبكة الإنترنت بالممارسة الإدارية إلى حافة الجنون فتجعلها مجنونة فعلاً حتى لتغدو مختلة الوظيفة.

لعل أهم ميزة فيها أن البريد الإلكتروني يزيد من سرعة العمل الإداري وضغطه وفي الكثير من الأحيان يزيد من معوقات العمل أيضاً. وبالإضافة إلى إغوائية عبارة "جاءك بريد" هناك أيضاً هاتف محمول طراز Blackberry في الجيب – وهو هاتف يجعلك داخل القرية العالمية – يقدم لك الكثير من المعوقات في العمل.

والسؤال الذي قد يطرح نفسه: أتعزز شبكة الإنترنت سيطرة المديرين على أعمالهم أم تضعفها؟ لا شك أن الجواب عن هذا السؤال يعتمد على المدير نفسه. فالإنترنت، مثلها مثل معظم أشكال التكنولوجيا، يمكن استخدامها لما هو خيّر أو لما هو سيِّئ. قد يتسمَّر المرء مفتوناً أمامها، وعندئذ تكون هذه الشبكة هي التي تتحكم بالمرء وتديره. أو قد يتفهم المرء قوتها وأخطارها، فيتحكم بها ويديرها.

فكّر بقدرة البريد الإلكتروني على الاتصال بالآخر، وبقدرة الانترنت على جعلك تحصل على المعلومات وترسلها. وفكّر أيضاً بضغوط العمل الإداري وسرعته، والحاجة إلى الاستجابة، وذلك الشعور الملح للخروج عن السيطرة.

فهل تعمل الإنترنت على سلب المديرين مما لديهم من سيطرة من خلال وهم الخداع بالسيطرة؟ قد يبدو أحد الاستنتاجات واضحاً، ذلك أن الإنترنت لا تغيّر الممارسة الإدارية جذرياً، بل تعزز الصفات والخصائص التي ما برحنا نراها منذ عقود. أو بعبارة أخرى؛ التغيّرات تسير في الاتجاه نفسه من حيث الدرجة، وليس من حيث النوع.

ولكن الشيطان يكمن في التفاصيل. فقد تكون للتغيّرات في الدرجة تأثيرات عميقة قد ترقى لتكون تغيرات في النوع. وقد تدفع الإنترنت بالممارسة الإدارية إلى حافة الجنون فتجعلها مجنونة فعلاً حتى لتغدو مختلة الوظيفة، ما يعني أنها سطحية أكثر مما ينبغي، ومفككة، ومطواعة أكثر مما ينبغي. وربما يغدو المدير المرتبط بها في نهاية المطاف منفصلاً وبعيد الصلة عما هو هام، بينما تقوم حالة الجنون هذه بتدمير ممارسة العمل الإداري ذاته.

(مقتبسة بتصرف من كتاب المؤلف بعنوان *Managing* الصادر عام ٢٠١٠)

ما تقوله الإدارة، وما يفعله المديرون

بقلم ألبرت شابيرو

يمكن القول إن نحو ٩٥ بالمئة من كل ما كتب لغاية الآن عن الإدارة أمريكي المنشأ، والقسم الأعظم مما تبقى مقتبس مما هو وارد في المؤلفات الأمريكية أو تفسير لها. وفي طليعة المؤلفات في هذا الميدان وأكثرها رفعة في المنزلة وأوسعها انتشاراً مجلة هارفارد للأعمال *Harvard Business Review* التي يبلغ عدد توزيعها ١٦٠٠٠٠٠ نسخة. وتُعَدُّ هذه المجلة، مثل الكلية التي تصدر عنها، المعين الذي ينهل منه الجميع بحوث الإدارة وبخاصة في نطاق تمييزها بين الإدارة بمعناها الواقعي، حيث يقصد بها ما يفعله المديرون وبين البحوث الإدارية والنظريات التي تشكل رؤية وأفكاراً لما يفعلونه في كبريات الشركات – وهي رؤية تشارك فيها كليات الأعمال واستشاريو الإدارة والعديد من المجلات المتخصصة بالأعمال والإدارة.

من هذا المنطلق يمكن القول إن صدور كتاب حول الإدارة *On Management* يتضمن مقالات مختارة مما صدر في مجلة هارفارد للأعمال على مدى خمسة وعشرين عاماً يعد حدثاً له أهميته الكبرى. وأهمية هذا الكتاب لا تكمن فقط فيما يحتويه من بحوث (وقد تركت دون تأريخ للتأكيد على صلاحيتها لكل زمان) بل وأيضاً من زاوية الفرصة التي تتيحها لنا للاطلاع على بحوث ونظريات الإدارة وعلاقتها بالإدارة على أرض الواقع وتأثيرها العميق في الطريقة التي نعمل ونحيا بها.

رمزية السيطرة وصور الفوضى

إلى من توجه بحوث الإدارة، ومن المقصود بها؟ ليس المقصود بها بالتأكيد زهاء ثلاثة عشر مليون مشروع للأعمال منتشرة في الولايات المتحدة.

وللدلالة على ذلك نسوق شاهداً واحداً يثبت أن مقالة واحدة فقط في هذا الكتاب (*On Management*) موجهة للشركات الصغرى وتتحدث في إطار ما ينبغي لكبار التنفيذيين فيها أن يفعلوا عندما لا توجد لديهم بحوث حول العمليات ودوائر للتخطيط وقدرات حاسوبية كبرى.

يبدو أن بحوث الإدارة وما تتضمنه من نظريات وآراء موجهة للشركات المدرجة في مجلة Fortune 500 وربما لألفين أو أكثر من الشركات الأكبر في العالم. ومع ذلك يبقى سؤال بحاجة لجواب ألا وهو ما إذا كانت بحوث الإدارة ونظرياتها تتعلق بواقع وحقائق الحياة الإدارية في تلك الشركات الكبرى. لكن مصطلح الإدارة بما تعنيه من بحوث ونظريات تستحضر صور التحكم والسيطرة والعقلانية ونظم التصنيف الممنهج، أما الدراسات الخاصة بما يفعله المديرون حقاً فترسم صوراً للسلوكيات وللمواقف التي تكون عموماً فوضوية وتفتقر إلى التخطيط وتتسم بالكثير من الارتجال.

والجدير ذكره أن كل ما كتب عما يفعله المديرون خلال السنوات الثلاثين الأخيرة في مختلف البلدان وقطاعات الأعمال تبدو متشابهة على نحو مذهل وبخاصة في الصور التي ترسمها حول حياتهم في الشركات الكبرى، وتحديداً ما تذكره حول عدد ساعات العمل الأسبوعية للمدير التي تتراوح ما بين خمس وخمسين إلى ستين ساعة. ولوائح الأشياء التي يريدون إنجازها والتي لا تتجاوز البند الأول فيها، وحول الوقت الذي يقضونه في الاجتماعات والذي يكون بحدود ٦٠ إلى ٩٠ بالمئة من أوقاتهم، وما يبلغ نحو ٩٠ بالمئة من مكالماتهم الهاتفية التي تأتيهم من الآخرين، وأن نحو ١٥ بالمئة من وقتهم يقضونه في أحاديث هاتفية، والمعوقات التي تعترض سبل عملهم والتي قد تبلغ وسطياً خمس عشرة إلى ثلاثين دقيقة، بالإضافة إلى عدد من أنصاف النهار التي يختلسونها لكتابة التقارير المطلوبة.

غير أن حياة المدير في كل مستوى من المستويات تكون ردَّة فعل انعكاسية – مثل الرد على مكالمة هاتفية والإجابة عن بعض المذكرات،

ومشكلات تتعلق بالعاملين في الشركة وتدريبات إطفاء الحرائق واجتماعات خاصة بالميزانية ومراجعات العاملين. إذاً الأيام التي يقضيها المدير واقعة تحت سيطرة وتحكم أشخاص آخرين. وقد سألتُ مئات من المديرين حول مقدار الوقت الذي ينقضي في الأنشطة التأملية كالتخطيط والتفكير والتحليل. وكانت أجوبتهم متماثلة إذ يذكرون جميعاً أنه ما بين ٥ إلى ١٠ بالمئة – لكنهم أقروا بأن هذا الجواب ليس صحيحاً.

أيام المدير تحت سيطرة الآخرين

ولكننا نجد أحياناً في مستويات المديرين أفراداً يعملون أربعاً وعشرين ساعة دون أن يعترض عملهم اجتماع أو مكالمة هاتفية. وهؤلاء هم المخططون للمدى البعيد، والذين ينشغلون في التخطيط المالي وبحوث الأسواق. ولهؤلاء تتوجه البحوث والنظريات في الإدارة. فالقسم الأعظم من المقالات الواردة في كتاب *On Management* له صلة بأفكار تأتي من عالم كبار الموظفين المساعدين للمديرين. فهذه المقالات إما أنها موجهة لصالح شخص الموظف من منطلق التحليل من نوع ماذا لو؟ أو أنها تقدم الرأي لمسؤول تنفيذي كبير بأن يفكر كما يفكر واحد من كبار الموظفين، أو أن يساند أنشطة هؤلاء الموظفين أو يشارك بها، أو نحو ذلك.

ومما يجدر ذكره في هذا السياق أن حجم كبار الموظفين، والأثر الذي يتركه هؤلاء على مسار الأعمال والحكومة قد تزايد كثيراً خلال العقود الأخيرة. ففي عام ١٩٢٠ كان عدد العاملين في قطاعات غير إنتاجية يشكل ١٩ بالمئة من إجمالي قوة العمل الصناعي. وفي هذه الأيام نلاحظ أن نحو ٢٧ بالمئة من قوة العمل الصناعي ليس لهم مشاركة مباشرة في الإنتاج. والحق يقال إن هذا العدد الكبير والمتزايد لأشخاص لا يشتغلون في الأعمال المركزية الظاهرة لشركاتهم يستوجب التوقف عنده.

ومن المثير للقلق أيضاً هو ذلك الهوس العام والمتزايد بالأعمال التحليلية التي تشكل العمل الرئيس لجماعة كبار الموظفين الذين تراهم ملتزمين بنواتج الدراسات التحليلية مثل النماذج والرسوم البيانية والنسب والمطبوعات، دون أن يكون لديهم التزام بالأشخاص والأشياء التي تمثلها هذه النواتج. وفي حالات استثنائية جداً نجد هذا الموظف قلما يقضي أكثر من وقت رمزي أمام الحاسوب لإنتاج منتجات الشركة أو بيعها أو عرضها.

التحليل في أرض العجائب

يتمثل جوهر علم الإدارة في رأي كبار الموظفين في الحياة، وهذا الرأي هو الذي تركز عليه أفضل كليات الأعمال لدينا. أما عمليات البيع والتصنيع فقد استبعدت تقريباً من المناهج الدراسية وحلّت محلها بدائل تحليلية مثل سلوك الزبائن، وبحوث الأسواق، وبحوث عمليات، والتحليل المالي، ونظرية التنظيم ونظرية المحاسبة. ومن الصحيح أن هذه البدائل تشكل عملاً يرضي الفكر إلا أنها لا ترتبط بشكل مباشر بالوقائع وبمباهج الحياة الإدارية وبصعوبات العمليات على أرض الواقع.

خمسة وعشرون عاماً من البحث والدراسات في نظريات الإدارة انتهت إلى طريقة "تحليل أرض العجائب" حيث التجريد هو الواقع وحيث الناس والأشياء مجرد أرقام ورموز لمصاعب ينبغي التعاطي معها. وحسب الرأي السائد في عالم الإدارة تصبح هذه الطريقة مهمة المدير النموذجية مجرد استخدام الرموز E.D.P مع M.I.S لقياس R.O.I ليتمكن C.E.O [كبير المسؤولين التنفيذيين] من تقديم شيء يرضي مجلس الإدارة بما توصل إليه من نتائج متوقعة لاستراتيجيّة الشركة التنافسية كما هي موصوفة في رسم بياني يرمز إليه بـــ .L.R.P.

أما من الناحية التقليدية، فقد عاش الشخص من كبار الموظفين حياة اتسمت بالإحباط ورداءة الأطباع، إذ حاول التأثير في أشخاص لديهم السلطة وجاؤوا من

عالم الإنتاج أو المبيعات. فكان جهده المتواصل والثابت أن يجعلهم يستمعون إليه. فأصبح هكذا شخص ناجح وزيراً ومستشاراً بصلاحيات واسعة له سلطته غير الرسمية والمستترة في صنع قرارات تنفذ من خلال المديرين الشرعيين. ومع تنامي علوم الإدارة هذه اتخذ هذا الرجل وما لديه من صلاحيات مظهر كبير الموظفين.

إن نتائج الإدارة على مدى خمسة وعشرين عاماً ظاهرة بجلاء ومزعجة. ويبين لنا العدد الصادر عام ١٩٧٥ من مجلة *Harvard Business Review* أن الشركات التي تزيد أصولها عن عشرة ملايين دولار قد تراجعت في أدائها أمام شركات أصغر منها على مدى بضع سنين مضت من حيث العائد على أسهم المساهمين فيها. وكذلك تراجعت إنتاجية الشركات الأمريكية أمام الشركات الأوروبية التي نقلنا إليها عبر برامج مساعدات فنية مختلفة طرائق الإنتاج والبيع لما قبل الاستغراق في علوم وبحوث الإدارة.

تأثيرات الإدارة على مدى خمسة وعشرين عاماً ظاهرة بجلاء ومزعجة.

لقد ولّد هذا المناخ الذي تحركه هيئة كبار الموظفين ويتسم بالبيروقراطية والتنافسية واللاشخصنة والمتولد عن علوم وبحوث الإدارة آثاراً كارثية، ولا يزال له وقعه على جوانب كثيرة من حياتنا. فعلى سبيل المثال ما كُشف مؤخراً عن أفعال الرشى ليس بالحدث العابر. وما هي إلا نتائج أكيدة وثابتة للتجرد من الاهتمام المباشر بعمال وزبائن لهم أسماؤهم والاتصال المباشر بالعمليات والمنتجات التي لها جوهرها.

فلماذا لا تقدم رشوة للمسؤولين إذا كانت هذه الرشوة ستقربك من المبيعات وتجعل التقرير السنوي يبدو جيداً؟ ولماذا لا يُعمل على خفض جودة المنتج إلى مستوى يعلو قليلاً فوق مستوى الدعوى القضائية؟ ولماذا تقدم ما هو أكثر من

الحد الأدنى للخدمات المطلوبة للحفاظ على الربح؟ إن فعلت فسوف تكافأ سريعاً بترقية تقودك إلى قسم آخر في الشركة إن استطعت أن تقدم الأرقام الصحيحة. أرني تنفيذياً في الخامسة والثلاثين من عمره ويحمل درجة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية ممتازة ويريد أن يبقى في قسم المبيعات المباشرة؛ لأنه يريد أن يُدخِل السرور والسعادة للزبائن، ويحب زملاءه ويتمنى لهم كل نجاح وتوفيق ولا يرغب البتة بفعل شيء لا أخلاقي وأنا أدلك على رجل عُرِفَ بتقاه وورعه، على أنه "الخاسر".

جعل الإدارة تنجح بأية حال

ولكن في المحصلة لا بد أن تتراجع هذه الثقافة الغريبة المتولدة عن علوم الإدارة. فهي ثقافة لم تستطع أن تسود لهذا المدى الذي لاحظناه إلا لأن البشر الحقيقيين سوف يجعلونها تنجح على أية حال بصرف النظر عن النظام الذي تصممه. فالنية الطيبة الهائلة والقدرات الطبيعية الكبيرة لمئات الألوف من المديرين كفيلة بالعمل يومياً على استخلاص المعاني المفيدة لتلك الثغرة العريضة الفاصلة بين الإدارة ونظرياتها وذلك الواقع الفوضوي للوجود اليومي. وهؤلاء المديرون بما لديهم من إحساس بالذنب وعدم الكفاية بمواجهة أحدث الطرائق والمنهجيات يجدون أنفسهم مدفوعين لاستخدامها فيقَدّمون لهذه النظريات في الإدارة ولاء كلامياً كاذباً ويتابعون عملية الإنتاج والبيع كما هو مطلوب.

ولكن إن نحن تخلينا عن علوم ونظريات الإدارة هل نتخلى عن العقلانية؟ هل هذا هو حقاً ما تعلمناه طوال الأعوام الخمسة والعشرين الماضية؟ كلا! نحن لم نكن في يوم من الأيام بحاجة للعقلانية مثلما نحتاجها اليوم، إنما العقلانية من النوع المتجذر في الظواهر المشاهدة. نحن بحاجة لأن نعود إلى العقلانية المنسجمة والمتناغمة مع الفوضوية الطبيعية للحياة، وليس العقلانية المكرسة للمجردات الأنيقة. لا توجد خطوط مستقيمة في الطبيعة، إنما على الرغم من تلك

الخطية التي ترسمها النظريات في الإدارة، كذلك لا توجد في العمل الإداري خطوط مستقيمة.

(نشرت هذه المقالة في مجلة *Fortune* عام ١٩٧٦)

الإدارة والسحر

بقلم مارتن غمبل وستيفن داكين

يوجد في سلوك الإنسان نوع من التناقض الظاهري المتأصل – فكلما أصبح العالم أكثر غموضاً وكلما ابتعد عن احتمالات التوقع، ازداد سعينا نحو التنبؤات والتوقعات كي نقرر ماذا نفعل. فصار من المعقول أن نحاول عقد تشابه بين توقعات الأرصاد الجوية في ظل أحوال من شكوك بالغة ومع اهتمام الإدارة المتواصل في وضع تنبؤات وأنشطة تخطيطية في مناخ تجاري اتسم بارتفاع مستوى عدم الاستقرار. فلماذا نواصل بحثنا عن التنبؤات عندما يكون الطقس في حالة من عدم الاستقرار وبعيد عن التوقعات؟ والجواب يكمن في رأينا الثابت أن افتتان الإدارة بالطقوس السحرية للتخطيط بعيد المدى والتنبؤات ومختلف الفنون والأساليب ذات التوجه المستقبلي هو تعبير عن سلوكنا المتعلق بالأساطير والخرافات التي تزيل عنا القلق، وبأن التخطيط والتنبؤات لهما الوظيفة نفسها التي تقوم بها الطقوس السحرية. وقد جادل علماء الأنثروبولوجيا والسيكولوجيا منذ القديم بأن الطقوس السحرية والسلوك المحب للأساطير يقدّمان خدمة جيدة لوظائف على جانب كبير من الأهمية، إذ تجعل العالم يبدو أكثر توجهاً نحو الاعتقاد بالحتمية والجبرية، وتعطينا الثقة بقدرتنا على التكيف، وتوحّد جماعة المديرين، وهؤلاء يحضوننا على القيام بالفعل، أو في الحد الأدنى عندما تكون التنبؤات إيجابية ومؤاتية. وعلاوةً على ذلك، قد تفيد هذه الطقوس في الحفاظ على الوضع الراهن.

والسلوك القائم على الإيمان بالأساطير هو سلوك يبدو في نظر الرجل "العاقل" بعيداً عن احتمالات أن يكون له ذلك التأثير السببي الذي يعتقد الكثيرون أنه يحمله كما يجادل ياهودا Jahoda في كتابه الصادر عام ١٩٧٠. لكن إي. جي. لانغر E. J. Langer (في كتابه الصادر عام ١٩٧٥) يصف ذلك بـ"وهم السيطرة"، أي الاعتقاد بأن الأحداث تتصل ببعضها بعلاقة سببية عندما لا تكون كذلك موضوعياً.

والأساطير تتزايد عدداً وكثافة كلما أصبحت بيئتنا أكثر بعداً عن الراحة والاطمئنان وأكثر بعداً عن التوقع. وتكثر الأساطير أيضاً في أوقات الأوبئة والمجاعات والحروب. يقول ب. مالينوفسكي Malinowski (١٩٥١)، عالم الأنتروبولوجيا الاجتماعية: "لا يلجأ الناس للسحر إلا حين يكون الحظ والظروف خارجين عن السيطرة الكاملة للمعرفة". ولتوضيح هذه الفكرة يقدم توصيفاً لأعمال صيد السمك في أرخبيل تروبرياند Trobriand Archipelago. فالأفراد المقيمون في القرى الكائنة في القسم الداخلي للبحيرة حيث الصيد سهل وآمن لا يقومون بأية أعمال سحرية تترافق عادة مع الصيد. وبالمقابل يوجد لدى القرويين المقيمين في قرى منتشرة في عرض البحر، حيث الحصول على السمك محفوف بالمخاطر الكثيرة وأكثر عرضة للشك، الكثير من الأساطير والخرافات ذات الصلة بصيد الأسماك.

حين يشعر الناس بفقدان السيطرة يوجد نزوع نحو الخمول

وبالمثل في عالم اليوم حيث يتسم مناخ التجارة بعدم اليقين قد نتوقع ظهوراً مماثلاً للسلوك المحب للأساطير حين يحاول المديرون أن يتنبَّؤوا وأن يسيطروا على الأحداث التي هي في ضوء الأحوال والتكنولوجيا الراهنة غير قابلة للتوقع وخارجة عن السيطرة. ومن شأن هكذا أحوال أن تحتضن وترعى أجهزة التنبؤ التي قد يتدرج عملها بين عمل ميزانية تقديرية لرأس المال وحتى أعمال مراكز

التقييم. ولكن هل تنجح هذه الأجهزة؟ إن لم تنجح فيما تقدمه من توقعات يحق لنا أن نسمي استخدامها المستمر نوعاً من الأسطورة.

والجدير ذكره أن الأساطير تتضمن في أغلب الأحيان ظهور زعماء دينيين أو "كاشفي سحر" يوجهون أتباعهم لاتباع طقوس معينة ويفسرون "الفأل". وبالمثل حين تسود حالات من الشك وعدم اليقين في عالمنا المعاصر يظهر سحرة ومن يعملون على كشف السحر وينشأ الاستشاريون أيضاً. لماذا؟ في رده على هذا السؤال يقول جون كينيث غالبريث John Kenneth Galbraith:

> "في موضوع يكتنفه الشك مثل علم الاقتصاد والتحليل النفسي يوجد شيء آسر وملحّ بخصوص أولئك المتشككين. وأيضاً، عندما يكثر الحديث عن المال يظهر له جانب يستدعي استحضار السحر، هو الغموض، أو حتى اللجوء إلى العرافين. وتنشأ شهرة خاصة لأولئك الذين من خلال تأكيدهم على السر الغامض يدّعون أنهم يخترقونه. فهم على اتصال مع عالم السحر والتنجيم، وعلى الآخرين أن يثقوا بهم."

.... فالخرافات هي الأداة التي يقدّم القادة ذوو الكاريزما عبرها مشاعر الاطمئنان في أوقات بعيدة عن الاطمئنان. ووجود هؤلاء القادة قد يعزز الثقة ويوجه العمل، وإذا استمر عدم الاطمئنان يقدمون كبش الفداء للذين يعانون. والفرق بين المتنبئين الاقتصاديين العصريين والشامان الساحر الذي يعالج المرضى ويتنبأ ويجلب المطر قد يكون مثلهم في المظهر أكثر مما هو في طبيعة تنبؤاته ....

ولا بد من الإشارة في هذا السياق إلى أنه قد يظن المرء أن ما تنطوي عليه مناقشتنا هذه هي الفكرة القائلة بأن الخرافات غير مرغوب بها، وكذلك أوهام السيطرة التي ينبغي الابتعاد عنها. ولكن الأمر خلاف ذلك، من الواضح أن السلوك المحبذ للخرافات في ظروف معينة يمكن أن يكون سلوكاً عملياً وفعالاً للفرد والجماعة.

إنما ثمة وظيفة يمكن إهمالها وصرف النظر عنها، ألا وهي أن الناس في ظروف شديدة الغموض قد يندفعون بسهولة إلى حالة اليأس. وعندما يشعر الناس أنهم فقدوا السيطرة تظهر نزعة تجرهم نحو الخمول والكسل، وعدم فعل شيء. ففي مثل هذه الظروف، يبدو من المناسب فعل شيء، أي شيء، فقد يكشف العمل الغطاء عن عناصر السيطرة التي لم يلحظها أحد سابقاً. إذاً، قد يكون من شأن الخرافات أن تحث وتشجّع النشاط الضروري طالما أنها قد تعطي إحساساً بالسيطرة.

والوظيفة الكبرى الثانية هي أن أفضل مسار للعمل في عالم يتسم بالعشوائية وفقدان الهدف هو العمل الجزاف بلا تدبّر. الطقوس السحرية التي أحسن تصميمها تفعل ذلك، أي إنها تشجع العمل الجزاف.

يحدثنا أو. كي. مور O. K. Moore عن استخدام الهنود الحمر القاطنين في منطقة اللبرادور Labrador في أمريكا الشمالية لعظام حيوان الرنة. فهؤلاء الجماعات يتوجهون للكهنة عندما يشح الطعام بسبب قلة الصيد، وليتلقوا جواباً يحدد لهم الوجهة التي عليهم أن يتخذوها للصيد. توضع عظمة كتف الرنة على جمر حامٍ، وحين تظهر الصدوع في العظمة جراء حرارة الجمر يفسرونها على أنها خارطة طريق. والاتجاهات التي يدل عليها هذا الظهور هي في الأصل عشوائية. وهنا يوضح الباحث مور بأن لهذه التفسيرات عظيم الأثر، ذلك أنه إن لم يستخدم الهنود مولّد أرقام عشوائية فسوف يكونون فريسة لأحقاد سابقة ويتوجهون للإكثار من الصيد في مناطق معينة. وعلاوةً على ذلك فإن أي نمط منتظم للصيد يعطي الحيوانات فرصة لتطوير وسائل الابتعاد عنه. وهذا يعني أنه من خلال تحويل أنماط صيدهم إلى أنماط عشوائية تتعزز فرص وصول الهنود إلى الطرائد.

وهنالك وظيفة إضافية وثانوية ينبغي ذكرها. على الرغم من كون الخرافة نافعة ومفيدة إذا استطاعت أن تعطي توجيهاً للعمل العشوائي، فإن الطقوس

السحرية المرتبطة بالخرافات تفيد في تسويغ الفعل العشوائي. وقد لحظ الباحث ديفونز Devons مدى صعوبة العمل إذا أرادت الحكومة أو الشركة المؤممة أن تخطط على نحو معقول، فيقول:

> "لا يوجد وزير للمالية يمكنه أن يقدم مقترحاته للسياسة المالية والنقدية في مجلس العموم بمجرد أن يقول: «لقد اطلعت على جميع التوقعات ورأيت بعضها يذهب في اتجاه وبعضها الآخر في اتجاه آخر، فقررت أن أقذف قطعة نقد في الهواء. وافترضت بأنه سيكون ثمة تضخم إنْ استقرت القطعة على وجهها الأمامي وسيكون انكماش إن استقرت على وجهها الآخر»".

إذاً الطقوس السحرية بما في ذلك استخدام الإحصاءات الاقتصادية تتيح للمديرين أن يسوّغوا اتخاذهم للعمل الجزاف غير النمطي.

بعد كل هذا الذي قيل، يتضح لنا أن الكثير من الخرافات ذات الصلة بالعمل الإداري هي اختلال في الوظائف. والسبب الرئيس لهذا الاختلال أنها على الرغم من تخفيفها لمشاعر القلق وبنائها للثقة في أوقات انعدام الاطمئنان فإنها قد تقدم مسوغاً لاستمرار وممارسة سابقة بدلاً من تبني الابتكار. إن معظم الأساليب والفنون لا تولّد معطيات عشوائية، بل تقدم سلسلة متحيزة – وربما تلتقط نمطك عظام الرنة تلك.

(نشرت في مجلة *California Management Review* عام ١٩٨٤)

إنْ لم تشعر بالارتباك فلن تعلم ما يجري حولك

جاك ويلش

(حين كان الرئيس التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك)

الفصل الثاني

إدارة المعنـــى

إدارة المعنى مهما تغيرت الظروف والأحوال هي موضوع الفصل الثاني.

بداية نقول إن اللغة والكلمات التي تصطلح جماعة أو مهنة معينة على ابتكارها واستعمالها تعد وصيفة الشرف الأولى للإدارة العصرية. فهي توحي بالاطمئنان داخل الجماعة وتمنح العضوية فيها وتعطي رسالة مفادها "نحن نعرف ما نفعل". في هذا الفصل يطلق ريموند سموليان Raymond Smullyan الرصاصة الأولى من خلال تناوله لواحدة من أكثر الكلمات حيادية في الإدارة، ألا وهي "حل المشكلة". وربما تكون هذه الكلمة حيث تبدأ المشكلات. ثم تأتي بعده لوسي كيلاواي Lucy Kellaway لتطلق سلسلة من الطلقات المتلاحقة في اعتراضها على سلسلة كاملة من كلمات مبهمة محشوة في جملة واحدة تقدمها شركة استشارية مثل الكلمات: عريض، استراتيجي، وضوح الرؤية، نظام عالي التكاملية، القدرات، أساسي، استراتيجيات.

يتبع ذلك الحديث عن الأخطاء الطباعية المذهلة. ولكن، لا تخف، فهنالك الكثير من الحكمة السرنديبية(*).

(*) السرنديبية هي موهبة اكتشاف الأشياء النفيسة والسارّة مصادفة، وتنسب إلى أسطورة فارسية المنشأ تتحدث عن ثلاثة أمراء من سرنديب (وهي سري لانكا) اكتشفوا هكذا اكتشافات بالمصادفة (م).

إنما السؤال الذي يطرح نفسه كيف تنشأ اللغة الاصطلاحية لمهنة ما أو شركة معينة؟ هل يكون ذلك تخميناً من خلال ما تقدمه برامج PowerPoint؟ العالم والباحث إدوارد تافت Edward Tufte يدعو ذلك شراً لأنه "يحوّل كل شيء إلى إعلان مبيعات."

ثم نرى هنري منتزبرغ يلقي نظرة على التخطيط الاستراتيجي ويعدّه جزءاً من نشاط العلاقات العامة، أي يقصد به ترك انطباع معين عند من يرغبون بأن يقال عنهم أنهم عصريون ومحترفون. ويقول هنري لا يوجد رابحون في هذا العمل، فمن هم في الخارج يحصلون على بيانات لا قيمة لها، وصغار المديرين يضيعون أوقاتهم في ملء الاستمارات بينما يشغل كبارهم أنفسهم بأمور تبعدهم عن الأمور المهمة.

بعد ذلك يلقي ر. فارسون R. Farson نظرة على بعض المكوّنات المتناقضة للتواصل. فمثلاً، هو يلحظ أن المؤسسة الصحيحة والسليمة بحاجة للتواصل الدقيق والكامل مثلما هي بحاجة للتشويه وللخداع. ثم تأتي خاتمة الفصل بقراءة لمولّد "كلمات ومصطلحات خاصة". والآن، أنت أيها القارئ، تستطيع أن تكتب "مذكرات وتقارير مليئة بمصطلحات خاصة تثير الإعجاب ولا تعني شيئاً."

مشكلات ومشكلات ومشكلات

بقلم ريموند سموليان

ذات يوم كنت أعزف مقطوعة موسيقية أمام أحد الموسيقيين، ولما انتهيت تقدم مني وهنأني على الطريقة التي عزفت بها مقطعاً معيناً. وقال لي إنّ أسلوبي عند الانتقال من نغمة إلى أخرى كان رائعاً، ثم أضاف قائلاً: "أنت لا تدرك بأية طريقة ممتازة أوجدتَ حلاً لهذه المشكلة!"

وهنا لا بد لي من القول بأنني صُعقت ... فأنا لا أعلم شيئاً قط عن أية مشكلة، فما بالك بحلها ! إن فكرة "حل المشكلة" بمجملها، وبخاصة في الموسيقا، تبدو لي شيئاً غريباً. وليست غريبة فحسب، بل إنها هدامة وناشزة. فهل هذه هي طريقتك في التفكير بالحياة بأنها سلسلة من المشكلات التي ينبغي حلها؟ فلا غرابة إذاً أنك لا تستمتع بالعيش أكثر.

تبدأ المشكلة الحقيقية لحظة يطلق المرء على شيء ما تسمية "مشكلة".

إنني أرى أن تهنئة موسيقي، أو أي فنان آخر، على قيامه "بحل المشكلات" يشبه عندي تهنئة أمواج المحيط على حل منظومة معقدة لمعادلات تفاضلية جزئية. فالبحر المحيط يفعل فعله في تحريك الأمواج طبقاً لهذه المعادلات التفاضلية، لكنه لا يعمل على حلها ... وإنني أعتقد أن اعتراضي على فكرة "المشكلة" يعود إلى قناعتي الراسخة بأن المشكلة الحقيقية تبدأ لحظة يطلق المرء على شيء ما تسمية "مشكلة".

الكلمات المبهمة ومن يناصرها في شركة Accenture

بقلم لوسي كيلاواي

عندما يُغلق باب يُفتح باب آخر. بوابة السجن أغلقت على مارتن لوكس Martin Lukes في فلوريدا يوم الخميس، وفي لندن فتح باب المكتب على مصراعيه داخل شركة أكسنتشر ليظهر للعيان مارك فوستر Mark Foster، الرجل الأبيض في منتصف العمر وأمامه لوحة تصف منصبه بكثير من الكلمات.

ما إن وضعت النقطة الأخيرة وفرغت من قصتي عن ذاك التنفيذي الذي يكثر من الحديث بلغة خاصة لا يفهمها إلا من يعمل لديه في شركته حتى جاءني

شخص يحمل لي بريداً إلكترونياً داخلياً مرسلاً من كبير المديرين التنفيذيين في شركة أكسنتشر للاستشارات الإدارية. ومن فوري أدركتُ أن هذا الرجل يمكن أن يكون الوريث المحتمل لمارتن لوكس. لست أدري ما إذا كان السيد فوستر يتبع أسلوب مارتن مع النساء أو ما إذا كانت ضربته في لعبة الغولف جيدة أم لا، ذلك أنني لم يسبق لي أن التقيته. غير أنني شاهدت واحدة من رسائله على البريد الإلكتروني، وكانت كافية لتقنعني بأنه عندما يتعلق الأمر باللغة الاصطلاحية المتداولة داخل شركات معينة فإن ثمة بحراً مترامي الأطراف بينه وبين الآخرين – حتى في شركة أكسنتشر Accenture حيث يكون السقف عالياً جداً كما يقولون.

ليست هذه المرة الأولى لاختياري هذه الشركة دون غيرها في مجال عملها في حقل اللغة الاصطلاحية للشركات. منذ بضع سنين كتبت عموداً في إحدى الصحف حول تقريرها السنوي الذي كان صورة نموذجية مثلى لأبشع صورة للغة الأعمال في هذا العصر. بالداخل يوجد انغماس مفرط "لشغف لا يلين" و "لتقديم القيمة". والغاية كما أعتقد هي التأثير في العملاء.

ومع ذلك كانت رسالة السيد فوستر الإلكترونية أكثر إزعاجاً بسبب تبيانها أن كبار القوم يكتبون بمثل هذه الطريقة عندما يعلمون أن العملاء لا يرونهم. كانت مذكرته موجهة "لجميع كبار التنفيذيين في شركة أكسنتشر" – علماً أن تضخيم الألقاب على ما هو عليه، ربما اتسع أكثر ليشمل حتى عامل التنظيف. وحيث إنَّ السيد فوستر هو الرئيس التنفيذي للجماعة فهو واحد من عصبة تضم ثمانية آخرين يحملون مثل هذه الألقاب المثيرة، ولا يزال أمامه بضع درجات عليه أن يرتقيها ليصل إلى قمّة السلّم.

تبدأ المذكرة بإعطاء لمحة تاريخية عما يريد قوله: "... أريد أن أعطيكم 'رؤية' متواصلة عن جدول عمل برنامج النمو ... "كما جاء في الرسالة. والحق أن كلمة 'رؤية' في هذا السياق هي أحدث شيء في الأعمال. والشركات والتنفيذيون يتوقون لها، إلا أنني وحتى أسبوع مضى لم أكن أعلم أن جداول

عمل برنامج النمو بحاجة لها أيضاً. فما الذي يريد قوله هنا؟ أعتقد، مع أنني غير واثقة، بأنه يريد أن يخبر زملاءه عن خطته لجعل الشركة تكسب المزيد من المال.

وهكذا إلى أن دخل في المقصد الرئيسي للمذكرة. فقال: "سوف نبدل اسم خط خدمة الأداء البشري ليصبح أداء المواهب والمؤسسة، وبتنفيذ فوري."

لا أظن أنني رأيت الكثير من الكلمات المبهمة وقد حشرت جميعاً في جملة واحدة.

ولكن قبل أن تتعجب من حماقة تغيير الاسم لاحظ أولاً أنه لا يمكن إطلاق هكذا تسمية على الدوائر والأقسام، فهذه "خطوط خدمة". وأما بالنسبة للاسم فالاسم السابق ليس بتلك الأهمية، وأما سحب كلمة "بشري" (التي هي الكلمة المهمة) واستبدالها بـــ"الموهبة والمؤسسة" فليس عملاً يدل على التقدم والرقي. ولقد تحدثت سابقاً ومراراً أن كلمة "موهبة" تسمية مغلوطة وبشعة حيث إنَّ كثيراً من الناس ليسوا موهوبين البتة.

ومن ثم نأتي إلى التعليل المنطقي للتغيير في الأعمال. جاء في المذكرة "مع ظهور عالم متعدد الأقطاب باتت مهمة البحث عن المواهب وإدارتها أكثر تعقيداً واضطراباً وتناقضاً عما كانت عليه في السابق."

إن هذا الكلام يتعارض مع قانونين، الأول الجغرافيا – إذ لا يوجد في العالم سوى قطبين – والثاني في الأعمال – العثور على "الموهبة" أمر صعب جداً دوماً إذ لا يوجد الكثير من المواهب. والعذر الوحيد للقول "معقد ومضطرب ومتناقض" يكمن في الرغبة في جعل الأمر يبدو معقداً كثيراً، لذلك يتعين على الخدمات في شركة أكسنتشر أن تجد سبيلاً لحله.

يقول السيد فوستر إن ما يتوجب عمله هو تعليم المؤسسات كيف "توسع جدول عمل إدارة المواهب لديها من التركيز التكتيكي الضيق على أنشطة

الموارد البشرية على مدى دورة حياة الموظف ليصبح تركيزاً عريضاً واستراتيجياً على أنظمة عالية التكامل للقدرات الضرورية لاستراتيجيات الشركة وعملياتها." إن هذا هراء معيب وفاضح. فالموارد البشرية يجب أن تكون ضيقة. ويجب أن تتركز تحديداً على مدى دورة حياة الموظف (إن كان ذلك يعني التوظيف والتدريب والترقي والطرد).

واقتراحه الذي قدمه مخيف. لا أظن أنني رأيت الكثير من الكلمات المبهمة وقد حشرت جميعاً في جملة واحدة. عريض، استراتيجي، وضوح رؤية، نظام، متكامل، قدرات، ضروري، استراتيجيات. والحق يقال إن الكلمات الوحيدة المقبولة هنا هي "إلى"، "و" ، "على".

وسوف أوفر عليكم مشقة قراءة الاقتباسات المطولة من هذه المذكرة المزعجة التي تتضمن كثيراً من "رفع الوتيرة"، "المياه الزرقاء"، "الفضاء" و "غيرها". ويبدو أن ثمة هوساً بالحديث عن القدرات. ففي أربعة مواضع متفرقة يتحدث السيد فوستر عن "إعادة تموضعها" وعن "التمييز فيها" و "تكاملها" و "تطويرها". ويبدو هذا عملاً صعباً، وعلى وجه الخصوص لأنني لا أدري ما هي القدرات.

ولكن توجد في المذكرة جملة واحدة فقط أعجبتني وهي "نحن نشاهد الآن تقدماً عظيماً!" مع أنه من الأفضل لو لم يضع في نهايتها علامة التعجب.

يا حسرتا! سرعان ما يتبين أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الادعاء ويثبت صحته. فالتقدم الوحيد المذكور هو أن رئيس خط الخدمة التي تغير اسمها قد ألّف كتاباً بعنوان "المؤسسة العاملة بقوة دفع المواهب *The Talent Powered Organization*، واحتفالاً بهذه المناسبة دعت شركة أكسنتشر عملاءها لحفلة تقام على شرف "الحياة الثانية" – وهذا ما أظن أنه يخفض فاتورة الملهى.

والسؤال الذي يطرح نفسه هو ما مدى أهمية هكذا هراء؟ وشركة أكسنتشر لا تعتمد نظام منح الرواتب التقاعدية للأرامل، وإذا كان عملاؤها الأغنياء من

الشركات على استعداد لشراء خدمات الموارد البشرية المصممة خصيصاً لعالم متعدد الأقطاب فهذا شأنهم.

إنما ثمة شيء آخر بخصوص تلك المذكرة يثير لدي مزيداً من القلق. فالموقع الإلكتروني لهذه الشركة يشير إلى أن السيد فوستر، خلاف مارتن لوكس، يحمل درجة جامعية في الآداب الكلاسيكية اليونانية والرومانية القديمة من جامعة أكسفورد. وكنت على قناعة بأهمية دراسة الآداب الكلاسيكية ذلك أنها تنمي الفكر والكتابة. وما يبدو من هذه المذكرة أن عمله بشركة أكسنتشر لعقدين من الزمن كان له أثر في إرباك العقل يفوق في قوته أثر ثلاث سنين من شحذ الفكر والارتقاء به من خلال دراسة أدباء الإغريق والرومان من أمثال هوراس وأسخيلوس.

(نشرت في الفايننشال تايمز عام ٢٠٠٨)

درر نفيسة من المديرين(*)!!

أحدنا واسمه هنري يهوى جمع الأخطاء الطباعية. (وهي هواية أسهل كثيراً من هواية جمع السيارات القديمة.) يكتب كتبه ومقالاته بطريقة سيئة تكثر فيها الأخطاء الطباعية. وعندما يأتي من ينضدها يمكن

أن يحدث أي شيء. والآن وباستعمال البريد الإلكتروني، وحين يضرب بإصبعه بقوة وعصبية على لوحة المفاتيح، قد تشاهد مجزرة بحق الكلمات على شاشة الحاسوب. وفيما يلي بعض العينات. لا تخف ! ثمة الكثير من الحكمة في السرنديبية. (لعل هنري يود أن يعرب عن تقديره العظيم لمساعدتيه سانتا بلانكا رودريغز وكيت ماغواير اللتين عملتا معه لما يزيد عن ستة عشر عاماً لما قدمتاه من مساعدة مشكورة فيما يلي):

(*) [العنوان الأصلي **Mana-gems** – والواضح أن ثمة خطأً حيث وضعت **m** بدلاً من **r** حيث تكون الكلمة الصحيحة **managers** (المديرون)]. (المترجم)

أخطاء طباعية تتعلق بالقيادة(*)

كبير التنفيذيين **chief** executive – خطأ عند طباعة chief فطبعت brief (موجز).

كبير التنفيذيين chief **executive** – خطأ عند طباعة executive فطبعت existence (وجود).

نائب الرئيس للتسويق Marketing vice **president** – خطأ عند طباعة president فطبعت pediment (المثلث في أعلى واجهة البناء).

إدارة الموظفين **Staff** management – خطأ عند طباعة staff فطبعت stiff (قاسي وصلب).

عمل المدير **managerial** work – خطأ عند طباعة managerial فطبعت marginal (هامشي).

كفاءات متميزة **distinctive** competences – خطأ في طباعة distinctive فطبعت destructive (تدميري).

الفكر الواعي **conscious** thought – خطأ في طباعة conscious فطبعت anxious (قلق).

الوضع الراهن **status** quo – خطأ في طباعة status فطبعت statistics (إحصاء).

(*) [تضمن الكتاب الأصلي أمثلة كثيرة لهذه الأخطاء الطباعية، لكنني اكتفيت بما أوردته للدلالة على اختلاف المعاني حين يؤدي الخطأ إلى طباعة كلمة صحيحة التهجئة لكنها في السياق غير المناسب]. (المترجم)

عنصر جديد يضاف إلى الجدول الدوري للعناصر(*)

إن أثقل عنصر عرفه العلم هو عنصر مناجيريوم.

لكنه عنصر بلا بروتونات أو الكترونات، بل نواة فقط تتألف من (١) نيوترون واحد و (٢) اثنين نواباً للنيوترون (Vice-neutron و (٥) نواب نيوترون صغار و (٢٥) معاوني نواب نيوترون و (١٢٥) صغار معاوني نواب نيوترون وجميعهم يدورون في دوائر.

لعنصر المناجيريوم نصف دورة حياة مدتها ثلاث سنوات، لا يفسد خلالها بل يؤسس لسلسلة من المراجعات تقود إلى إعادة التنظيم. لكن جزيئاته تظل مشدودة معاً بواسطة تبادل لذرات صغيرة تعرف بالمورون moron (الأبله).

(مجهول المصدر)

برنامج Power Point هو الشر بعينه

بقلم إدوارد تافت

تخيّل دواء واسع الاستعمال وباهظ الثمن يصفه الطبيب بأمل أن يجعلنا أكثر جمالاً، لكنه لم يفعل. بل كانت لهذا الدواء آثار جانبية خطيرة ومتواترة، فقد سبّب الغباء، وجعل كل واحد مضجراً وثقيل الظل، وأضاع الوقت وأساء إلى

(*) [الجدول الدوري جدول ترتب فيه العناصر الكيميائية وفقاً لتكوينها الذري. والمعروف أن الذرة تتألف من بروتونات وإلكترونات، ونواة الذرة تحتوي على نيوترونات. وهنا يشبّه المؤلف الشركة بالذرة ونواتها هي الإدارة وكبار المديرين ومساعديهم بعنصر كيميائي جديد اختارَ له تسمية مشتقة من الإدارة (management) مع بعض التعديل بإضافة مقطع ملحق بأصل الكلمة ليعطي الانطباع بأنه عنصر كيماوي يضاف إلى هذا الجدول الدوري. فأسماه مناجيريوم Managerium، وهو كبقية العناصر له نواة وبداخلها نيوترونات]. (المترجم)

جودة ومصداقية التواصل. إن هذه الآثار الجانبية قد تقود بحق إلى سحب المنتج من الأسواق على مستوى العالم أجمع.

ومع ذلك فإن الشرائح الضوئية المستخدمة في البرامج والتوضيحات منتشرة في كل مكان، في الشركات الأمريكية وفي المكاتب الحكومية وحتى في مدارسنا. بضع مئات من الملايين من نسخ Microsoft PowerPoint تضخ في الأسواق تريليونات من هذه الشرائح كل عام. وقد تساعد هذه الشرائح الضوئية الخطباء في إبراز الخطوط العريضة لكلماتهم، لكن راحة الخطيب قد تشكل عقاباً لكل من المضمون ولجمهور المستمعين. والحالة النموذجية للعرض من خلال برنامج PowerPoint يرفع مستوى الشكل فوق المضمون، وهذا ما يشي بحالة من التوكيد على الربح في العمل التجاري الذي يحوّل كل شيء إلى إعلان مبيعات.

وبالطبع ليست الاجتماعات التي تستعين كثيراً بالبيانات بالشيء الجديد. فمنذ سنوات وقبل ظهور هذا النوع من الشرائح الضوئية كانت العروض التوضيحية في الشركات مثل شركة IBM وفي المؤسسة العسكرية تتم عبر قوائم تعرض من خلال شرائح صغيرة بواسطة جهاز الإسقاط الرأسي (overhead projector). لكن هذا الشكل أصبح الآن بفضل برنامج PowerPoint متوفراً ومتاحاً في كل مكان وفي جميع الأوقات، وذلك منذ ظهور البرنامج في عام ١٩٨٤ والذي استحوذته شركة مايكروسوفت فيما بعد. إن أسلوب PowerPoint الترويجي يحاول تأسيس هيمنة للخطيب على مستمعيه. فالخطيب، أولاً وأخيراً، يصنع نقاط (points) قوة power برصاصات يطلقها على أتباعه. فهل يوجد تشبيه أسوأ من هذا؟ أو من أنظمة برامج البريد الصوتي؟ أو اللوحات الإعلانية الضخمة؟ أو التلفاز؟

بيد أن ما هو مزعج على نحو خاص هو تبني أسلوب PowerPoint المعرفي في مدارسنا. وبدلاً من أن يتعلم أبناؤنا كيف يكتبون تقريراً باستخدام

الجمل اللغوية، يعلمونهم كيف يصوغون إعلانات للزبائن ومعلومات تجارية. إن التمارين في المدارس الابتدائية عبر برنامج PowerPoint (كما نشاهدها في كتاب المعلم وفي دفتر أعمال الطالب المعروضة على شبكة الإنترنت) تتألف عادةً من ١٠ إلى ٢٠ كلمة وقطعة من فن المقصوصات تظهر على كل شريحة في عرض مؤلف من ثلاث إلى ست شرائح – أو ما مجموعه نحو ٨٠ كلمة (١٥ ثانية لقراءة صامتة) لعمل أسبوع واحد. أعتقد أن الطلاب يكونون في أسعد حال لو أن المدارس أغلقت في تلكم الأيام، وذهب كل واحد منهم إلى معرض اكتشافات علمية أو كتب مقالة مرفقة بصور توضيحية عن شيء ما.

أما في بيئة الأعمال فإن شريحة من برنامج PowerPoint تظهر ٤٠ كلمة، وهذا ما يعادل نحو ثماني ثوان من القراءة الصامتة. وبسبب هذه المعلومات الضحلة على الشريحة الواحدة فسوف تكون الحاجة للكثير والكثير من الشرائح. وعلى الحضور أن يتحملوا ذلك التسلسل الطويل والممل حين تعرض شريحة وراء أخرى. وغني عن القول إنه حين تكدس المعلومات زمنياً يصعب فهم السياق كما يصعب تقييم العلاقات. والمعروف أن المحاكمة العقلية البصرية تعمل بصورة أكثر فاعلية عندما تعرض المعلومات ذات الصلة جنباً إلى جنب. وفي معظم الأحيان كلما ازدادت التفاصيل يزداد الوضوح والفهم. وينطبق هذا بصفة خاصة على البيانات الإحصائية إذ يكون عقد المقارنات مهمة العمل التحليلي الأساسي.

تنجح العروض التوضيحية أو تفشل اعتماداً على جودة المضمون وعلائقيته وسلامته وكماله.

لنأخذ على سبيل المثال جدولاً بالغ الأهمية ويأسر الاهتمام لنسب الشفاء من السرطان من المصابين مقارنة مع من هم غير مصابين وللفترة الزمنية نفسها. نجد في هذا الجدول نحو ١٩٦ رقماً و ٥٧ كلمة توضح نسب الشفاء مع نسب الأخطاء العادية لزهاء ٢٤ نوعاً من أنواع السرطان.

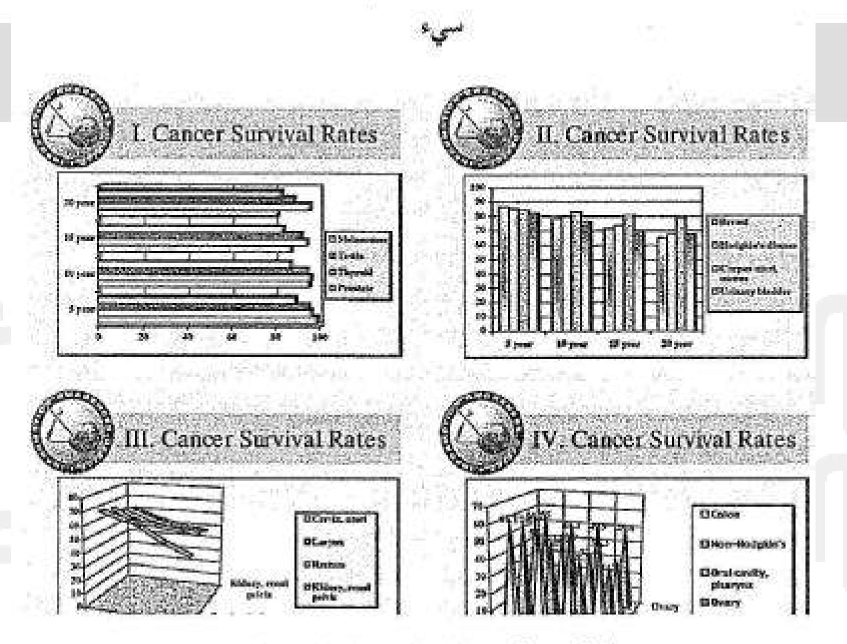
جيد

Estimates of relative survival rates, by cancer site[19]

	% survival rates and their standard errors							
	5 year		10 year		15 year		20 year	
* Prostate	98.8	0.4	95.2	0.9	87.1	1.7	81.1	3.0
Thyroid	96.0	0.8	95.8	1.2	94.0	1.6	95.4	2.1
Testis	94.7	1.1	94.0	1.3	91.1	1.8	88.2	2.3
Melanomas	89.0	0.8	86.7	1.1	83.5	1.5	82.8	1.9
Breast	86.4	0.4	78.3	0.6	71.3	0.7	65.0	1.0
Hodgkin's disease	85.1	1.7	79.8	2.0	73.8	2.4	67.1	2.8
Corpus uteri, uterus	84.3	1.0	83.2	1.3	80.8	1.7	79.2	2.0
Urinary, bladder	82.1	1.0	76.2	1.4	70.3	1.9	67.9	2.4
Cervix, uteri	70.5	1.6	64.1	1.8	62.8	2.1	60.0	2.4
Larynx	68.8	2.1	56.7	2.5	45.8	2.8	37.8	3.1
Rectum	62.6	1.2	55.2	1.4	51.8	1.8	49.2	2.3
Kidney, renal pelvis	61.8	1.3	54.4	1.6	49.8	2.0	47.3	2.6
Colon	61.7	0.8	55.4	1.0	53.9	1.2	52.3	1.6
Non-Hodgkin's	57.8	1.0	46.3	1.2	38.3	1.4	34.3	1.7
Oral cavity, pharynx	56.7	1.3	44.2	1.4	37.5	1.6	33.0	1.8
Ovary	55.0	1.3	49.3	1.6	49.9	1.9	49.6	2.4
Leukemia	42.5	1.2	32.4	1.3	29.7	1.5	26.2	1.7
Brain, nervous system	32.0	1.4	29.2	1.5	27.6	1.6	26.1	1.9
Multiple myeloma	29.5	1.6	12.7	1.5	7.0	1.3	4.8	1.5
Stomach	23.8	1.3	19.4	1.4	19.0	1.7	14.9	1.9
Lung and bronchus	15.0	0.4	10.6	0.4	8.1	0.4	6.5	0.4
Esophagus	14.2	1.4	7.9	1.3	7.7	1.6	5.4	2.0
Liver, bile duct	7.5	1.1	5.8	1.2	6.3	1.5	7.6	2.0
Pancreas	4.0	0.5	3.0	1.5	2.7	0.6	2.7	0.8

جدول تقليدي: غني بالمعلومات المفيدة والواضحة

سيء



رسوم بيانية من برنامج PowerPoint: يتسم بالمبالغة والبعد عن الترابط ويشوش الذهن

لكن إسقاط بيانات هذا الجدول الدقيق والواضح والأنيق في نماذج شرائح برنامج PowerPoint يشكل كارثة في التحليل. فالبيانات تتوزع في ست شرائح مشوشة ومنفصلة تستهلك ما يعادل ٢,٩ ضعف مساحة الجدول. كل شيء خطأ في هذه الرسوم البيانية الخالية من الترابط: معلومات رمزية، ألوان لا معنى لها وتسمية بطريقة اللوغو. بعيدة عن المقارنة، لا تهتم بالمضمون والشاهد، وتفتقر للبيانات حتى لتكاد تصبح لا معنى لها. وهذه النماذج البالية للرسوم والأشكال دلالة على الغباء في العمل الإحصائي. وهذه البيانات ورسومها بعد أن تتخس إصبعاً في عين الفكر تتحول إلى محاكاة قذرة تثير الضحك إن استخدمت لغرض جدي مثل مساعدة مرضى السرطان على معرفة فرص شفائهم. ففي هذا العمل نجد شركة مايكروسوفت عند بيعها لمنتج تعبث فيه ببيانات ذات كثافة منهجية تتخلى عن كل مظهر من مظاهر النزاهة الإحصائية والمحاكمة العقلية.

وعموماً تنجح العروض التوضيحية أو تفشل اعتماداً على جودة المضمون وعلائقيته وسلامته وكماله. فإذا كانت الأرقام التي تقدمها باعثة على الضجر فإنك تكون عندئذ قد جئتَ بالأرقام الخطأ. وإن لم تكن صورك وكلماتك في صميم الموضوع، بل تجعلها تتراقص بالألوان أمام الناظر، فهذا يجعلها بعيدة الصلة عن الموضوع. إن ضجر المشاهدين دليل على فشل المضمون وليس فشلاً في التزيين.

يتعين على العرض التوضيحي ألا يسبب أذى للمشاهد، هذا في الحد الأدنى. ومع ذلك فإن أسلوب PowerPoint يشتت المضمون ويهيمن عليه ويجعله تافهاً. وعليه فإن عروض برنامج PowerPoint في أغلب الأحيان تشبه مسرحية مدرسية، بسيطة جداً، وبطيئة جداً وعالية الضجيج كثيراً.

فالاستنتاجات العملية واضحة، برنامج PowerPoint مدير وجهاز عرض كفؤ للشرائح. لكنه بدل أن يشكل رديفاً لعرض توضيحي أصبح بديلاً عنه. وسوء استعمال كهذا يشكل تجاهلاً واضحاً لقاعدة من أهم قواعد فن الخطابة، ألا وهي احترام المستمع.

(نشرت في مجلة *Wired* عام ٢٠٠٣)

التخطيط بوصفه علاقات عامة

بقلم هنري منتزبرغ

تستعين بعض المؤسسات بالتخطيط ليكون أداة ليس لأن شخصاً ما بحكم الضرورة يؤمن بقيمة هذا العمل، بل لأن آخرين من خارج المؤسسة لهم نفوذهم يؤمنون بقيمته. وهكذا يصبح التخطيط لعبة اسمها "العلاقات العامة".

وهكذا "تستعين حكومات المدن باستشاريين للقيام بـــ«التخطيط الاستراتيجي» لإعطاء انطباع جيد لدى الوكالات المتخصصة بتصنيف قيم السندات، كما أن ما تدعوه الجامعة «خطة» ما هو إلا كراس استثمارات". وفي الحكومة توجد لدى القادة "الذين يرغبون بأن ينظر إليهم الآخرون على أنهم عصريون وثيقة يبهرون بها ضيوفهم. ولماذا لا يفعلون ذلك؟ ألا يجدون غيرهم من القادة والزعماء يسيرون على هذا النهج؟ "أمريكا الرأسمالية تصر على وجود خطة" مقابل المساعدات الخارجية التي تقدمها للبلدان الفقيرة، "ولا يهم ما إذا نجحت الخطة أم لا، فالمهم هو القدرة على وضع وثيقة تشبه الخطة".

قد يوجد بالمعنى الضيق للكلمة مسوِّغ لبعض هذا "التخطيط". فالأسواق المركزية بحاجة لرأسمالها، والدول النامية بحاجة لمساعدتها والجامعات تحتاج إلى دعمها. وفي البلدان الأكثر فقراً قد يمكن "تسويغ التخطيط الوطني على أساس نقدي حصراً: أي قد يجلب المخططون مالاً من الخارج أكثر مما يكلفهم ذلك داخلياً".

أما بالمعنى الواسع للكلمة، فيمكننا أن نسأل هل يوجد مسوّغ لهذا النوع من التخطيط على أية حال؟ إذا تركنا جانباً الهدر الواضح للموارد – أي الأموال التي يمكن توفيرها إذا توقف الجميع عن المشاركة في هذه اللعبة – فإن من شأن التخطيط من منظور العلاقات العامة أنه قد يحرف الأمور عن أولوياتها. ففي البلدان الفقيرة، على سبيل المثال، قد يحصل خطأ في توزيع المهارات التي تكون

عادة نادرة وقليلة، وهي التي يمكن تكريسها لحل المشكلات الحقيقية (أو للقيام بتخطيط مفيد). وحتى في البلدان الأكثر تقدماً نلاحظ ذلك الوقت الكم الكبير من المواهب التي هدرت على مرّ السنين. وما هو أشد سوءاً من ذلك أن ما يقصد به أن يكون علاقات عامة قد يؤخذ على محمل الجد حين لا ينبغي ذلك.

وإذا جمعنا هذه الأشياء كلها نجد أن التخطيط من حيث كونه علاقات عامة يصبح واسطة يخرج منها الجميع تقريباً خاسراً بصرف النظر عما إذا كان ثمة تصميم على استخدام التخطيط لكسب السيطرة. وأولئك الذين هم خارج المؤسسة يحصلون على تصريحات لا فائدة لها وصغار المديرين يهدرون أوقاتهم في ملء استمارات بينما ينشغل كبارهم عن قضايا أكثر أهمية. والمخططون وحدهم ينتهي بهم الأمر في القمة، وهذا عينه يجعل التخطيط بالنسبة لهم عملاً سياسياً بامتياز.

أما في التحليل الأخير، وبحسب تجارب الشركات الغربية كما في الدول الشيوعية يبدو التخطيط المستخدم للصورة دون جوهر يربط الجميع بأربطة لا فكاك لها، وهكذا ينتهي به المطاف إلى السيطرة على الجميع.

(من كتاب المؤلف بعنوان *The Rise and Fall of Strategic Planning*
الصادر عام ١٩٩٤)

ما هو ضد الحقيقة الخالصة صحيح أيضاً

بقلم ريتشارد فارسون

إن إنجازاتنا العظيمة في العلوم والقانون والحكم وفي كل مجال فكري هي نتاج تطورنا نحن في كوننا مفكرين نعتمد العقل والمنطق.

لكن هذا النوع من التفكير قيدنا نحن أيضاً. فقد أصبحنا، ودون أن ندري، مخلوقات لمنطق خطّي مطلق. فالأشياء جيدة أو سيئة، صحيحة أو كاذبة، ولا تكون كليهما. وتعلمنا في المدارس أن شيئاً ما لا يمكن أن يكون كما هو وضده

في آن معاً. ومع ذلك قد يكون من الحكمة أن تقول عندما يواجهنا صراع من هذا القبيل: "حسن، نعم ولا." أو "إنه الاثنان معاً." لقد سمعنا جميعاً عبارات تعترف بتواجد الضدين معاً: الأقل هو الأكثر، العيش هو الموت، البغض هو الحب. ولعله لا يوجد شيئان يرتبطان ببعضهما كثيراً مثل الضدين، مع أن ذلك يبدو بعيداً عن المنطق.

المضي في الاتجاهين

ما القيمة العملية التي نستخلصها من هذه الفكرة؟ لنأخذ مثالاً من عالمنا الدنيوي هو تطور صناعة الأغذية المجمّدة. فقد أدت هذه الأغذية إلى سلسلة متلاحقة من التوقعات حول تنامي سوق "الوجبات السريعة" – وهي توقعات سرعان ما تبين أنها صحيحة. لكن ما لم يجر التنبؤ به هو سرعة انتشار كتب الطهي وما تحتويه من تأكيد على المكونات الطازجة والمنتجات العضوية والمستحضرات الصحية وكذلك احترام جديد كلياً للطهاة. إذاً عملت صناعة الأغذية المجمدة على تسهيل تطور الوجبات السريعة، ولكن مع هذا التطور ظهر الضد.

لقد رأينا تعايش الأضداد في الإدارة عندما تم إدخال المقاربات التشاركية الهادفة إلى دمقرطة مكان العمل. فهذه المقاربات تزيد حقاً من مشاركة العاملين. وصحيح أيضاً بقاء التسلسل الهرمي والسلطة في الإدارة، وربما في حال أقوى من السابق. والسبب في ذلك أن التنفيذيين الذين يمنحون قدراً معيناً من السلطة إلى قوة العمل لا يفقدون شيئاً من سلطتهم. ومنح السلطة لا يشبه تقديم قطعة من الكعكة، ففي هذه الحالة الأخيرة يفقد المرء ما يكون قد أعطاه. بل إنه يشبه حالة إعطاء المرء معلومات للآخر. صحيح أنك تعطي شيئاً فتزداد معرفة الآخر، ولكن معرفتك لا تنقص.

الخداع العملي

وهنالك حالة أخرى لتعايش الأضداد. فمثلاً لكي تكون مؤسسة ما في حالة صحية ممتازة تحتاج لوجود تواصل كامل ودقيق بين أعضائها. ولكنها أيضاً ولتظل في حالة صحية ممتازة تحتاج للتحريف والخداع. فإذا كانت هذه الكلمات قاسية وغير مستساغة في ظاهرها، فانظر إلى كلمات تستعمل على نطاق واسع مثل "الدبلوماسية" أو "اللباقة" التي تنطوي على تواصل بعيد نوعاً ما عن الصراحة في القول.

ومثلما تقتضي مهنة الطب، وإقامة علاقة عاطفية، نوعاً من إضفاء الهالة والتميز – ويقصد بها هنا الترويج لآراء ومعتقدات عن المرء نفسه ليست دقيقة تماماً، إنما تجعل الآخرين يشعرون بمشاعر إيجابية نحوه، كذلك تقتضي أعمال القيادة والإدارة هذه الحالة. ويرى بعضهم، على سبيل المثال، أن إحدى وظائف الإدارة المتوسطة تكمن في فلترة المعلومات وتنقيتها من الشوائب في كلا الاتجاهين، نحو الأعلى ونحو الأسفل. ويقال إن هكذا "تحريف" أو "خداع" يخدم غرضين عمليين.

أولهما جعل العاملين يعتقدون أن قادتهم واثقو النفس ومؤتمنون، يحبون العدل وقادرون بل ويعززون تلك القصص الضرورية عن القيادة. وثانيهما، بما أن القادة في القمة قد ينزعجون عندما يعرفون كل ما يجري داخل المؤسسة، فإن هذه الإدارة المتوسطة تبعد عنهم المشكلات الصغيرة والإخفاقات الضئيلة التي ترتكبها قوة العمل.

لقد بات شكل معين من أشكال الخداع في الشؤون البشرية هو القاعدة، وليس الاستثناء

يمكن القول إن شكلاً معيناً من أشكال الخداع في الشؤون البشرية قد بات القاعدة وليس الاستثناء. ففي معظم الحالات لا ينبغي أن يُعدّ ذلك كذباً، ذلك أن

الكلمة لا تأخذ في الاعتبار تعقيد التواصل البشري وتلك الطرق المتعددة التي تجعل الناس يشعرون بوجوب المناورة لإبقاء العلاقات على قاعدة مستوية. ويساعدنا فهم تعايش الأضداد هذا على فهم القول القائل بأن الصدق والخداع يمكنهما أن يعملا معاً بطريقة تنطوي على التناقض.

دوافع متناقضة

يعد أحد التنفيذيين ممن أعرفهم نموذجاً جيداً لرجل يحب أن ينجح وفي الوقت نفسه يبدو أنه يريد أن يفشل. كل شيء يفعله يحمل كلتا هاتين الرسالتين. ومن اللحظة الأولى التي يظهر فيها حماساً في التطوع لرئاسة مشروع ما تراه يتصرف بطريقة تؤدي إلى تعثر المشروع – يرفض التفويض بمهام، ويقوض عمل اللجان، ويخفق في الالتزام بالمواعيد النهائية، ويتلكأ في اتخاذ القرارات المهمة.

إن سلوكه هذا ليس بالأمر غير المعتاد. فالدوافع المتناقضة الحاثة على النجاح والفشل يمكن أن توجد في كل مشروع، وعند كل فريق عمل، وحتى عند كل شخص. وكل خيار إداري أو عرض لعمل ما قد يبدو جيداً ومقبولاً وفي الوقت عينه خلاف ذلك. وكل صفقة قد تكون جيدة وسيئة في آن. ولهذا السبب تعد القيادة في جوهرها إدارة المعضلات، ولهذا السبب يعد التسامح إدارة الغموض – أو التأقلم مع التناقضات – أمراً ضرورياً للقادة، ولهذا السبب أيضاً يعد تقدير تعايش الأضداد حق قدرها أمراً بالغ الأهمية لتطور طريقة مختلفة للتفكير.

ميزة أخرى

وهنالك أيضاً فائدة أخرى لهذا التناقض كنت أجدها في كثير من الأحيان مثيرة للاهتمام، ألا وهي أن الضدين لا يتعايشان معاً فقط، بل يعزز أيضاً كل واحد منهما الآخر. لنأخذ مثلاً البهجة والألم. ففي خدش حك البشرة توجد البهجة

والألم معاً. ليس الأمر انتفاء البهجة وبعدئذ الألم أو الألم وتعقبه البهجة، إنما يلتقي الاثنان معاً. صحيح أن خدش الحك طويلاً قد يصبح مؤلماً ولا يعد باعثاً على البهجة، ولكن ثمة لحظة معينة يكون فيها الاثنان متعايشين، أي عندما يتحد الاثنان معاً، مثل الصدق والكذب، والخير والشر.

(من كتاب للمؤلف بعنوان *Management of the Absurd*
الصادر عام ١٩٩٧)

مولّد منظومة كلمات تخصصية تثير إعجاب العامة

بقلم ليو غلوين

خيارات رقمية عملية

يوجد لدينا مكان رائع جداً للكلمات الاصطلاحية في اختصاصات معينة جاءتنا كما يقال من دائرة الصحة العامة في الولايات المتحدة الأمريكية. ففي هذه الدائرة أراد موظف مسؤول اسمه فيليب بروتون Philip Broughton يقترب من سن التقاعد أن يبتكر طريقة مثيرة تحوّل الإحباط إلى إنجاز. (في مجال مصطلحات تبتكرها الشركة أو المهنة لاستعمالها الخاص) واختار لطريقته هذه اسم "خط إسقاط ممنهج للعبارات الاصطلاحية."

يتألف هذا الخط من مجموعة مفردات اصطلاحية يبلغ عددها ٣٠ مفردة تم اختيارها بعناية يمكنك

- بصفتك خبيراً بالعبارات الاصطلاحية المعتادة داخل شركتك إن شئت – أن تسقطها في مذكرة تكتبها أو تقرير تريد أن ترفعه لرئيسك أو أن تستعملها في خطاب يلقيه رئيسك المباشر.

وهو سهل الاستعمال. ما عليك إلا أن تفكر بعدد مكون من ثلاثة أرقام. ومن ثم تنتقي الكلمة المناسبة من كل قائمة.

القائمة (١)	القائمة (٢)	القائمة (٣)
0- خيارات	0- إدارة	0- متكامل
1- مرونة	1- تنظيمي	1- كلّي
2- قدرة	2- مراقب	2- ممنهج
3- النبلاء	3- متبادل	3- موازي
4- برمجة	4- رقمي	4- عملي
5- مفهوم	5- لوجستي	5- سريع الاستجابة
6- مرحلة زمنية	6- مؤقت	6- اختياري
7- إسقاط	7- تدريجي	7- متزامن
8- العتاد	8- الجيل الثالث	8- متطابق
9- طارئ	9- سياسة	9- متوازن

فمثلاً، العدد 125 يعطي عبارة مفهوم مراقب كلياً. والعدد 440 يعطي العنوان المثبت في مطلع هذه الفقرة (خيارات رقمية عملية). عمل سهل، أليس كذلك؟ أنت أيضاً تستطيع أن تكتب مذكرات وتقارير تبدو سلطوية، ولا تعني شيئاً بالمطلق.

ذات يوم كتب رون وبستر Ron Webster من مدينة برايتون Brighton أحجية، تقول: "أتساءل عما لو كنت تستطيع أن تعرف الكلمة، فقد جاء شرحها في القاموس كما يلي «هي اسم لمنتج أصله في عالم اكتمال النضج والنمو إذ يلتزم جميع من بهذا العالم بالقواعد والقوانين». وقد قرأت مقالة منذ سنين مضت وردت فيها هذه الكلمة تصف شخصاً معيناً، وحاولت كثيراً أن أتذكر الكلمة ولم أستطع".

حسن، الكلمات أيضاً تقر بفشلها! هل من جواب؟

(نشرت في مجلة *Toronto Star* عام ١٩٨٩)

إذا كان الجميع يفكرون بالطريقة نفسها فلا أحد يفكر.

بنجامين فرانكلين(*)

(*) بنجامين فرانكلين Benjamin Franklin (١٧٠٦-١٧٩٠) سياسي وعالم أمريكي له إسهاماته في علوم الكهرباء. (م.)

الفصل الثالث

الإدارة المضلِّلة

الإدارة هي ذلك الوهم بأنك تستطيع تغيير الناس . والقيادة هي أن تخدع الآخرين بدلاً من أن تخدع نفسك .

سكوت آدامز

من مقالته Dilbert and the Way of the Weasel

[Weasel تعني الشخص المراوغ]

القيادة: هي كل ذلك الجنون والحماسة. تحتوي دار نشر Amazon على ما يقرب من ١٠٠٠٠ كتاب عن القيادة، وقلما نجد ما ينوف عن حفنة من الكتب عن التبعية والأتباع. ابحثْ عن مؤسسة لديها مشكلة تجد القيادة هي التي تدَّعي التمكن من الحل. ولكن ماذا لو كانت القيادة هي المشكلة؟ أو، في أقله، ماذا لو لم تكن القيادة أيضاً ما نظن؟ اقرأ هذا الفصل وقد تعجب من هذا أيضاً.

لهذا اخترنا قطعات لهذا الفصل تحكي عن القيادة على أرض الواقع. بداية نعود ثانية إلى الباحث فارسون Farson، الذي يعترض على الصورة النمطية للقائد ويستلهم صورة أكثر واقعية للقيادة تتوزعها الجماعة.

بعدئذ تجدون نموذجاً لذلك من خلال حوار مع جون ماكي *John Mackey* حول كيفية تطور شركة *Whole Foods*. ليس كما ظننت. فالمؤلف جون كي *John Kay* يعزز هذه الفكرة في عمود كتبه في صحيفة فايننشال تايمز Financial Times يؤكد فيه أن "التنفيذي النجم لا يصنع شركة." ولكن ثمة أخطاراً بالغة في الاعتقاد بأن "الأفراد ذوي المواهب العظيمة والفائقة يستطيعون وحدهم دون مساعدة من أحد أن يحدثوا تغييراً في الأعمال."

ومن ثم يقدم لنا هنري منتزبرغ بعض القواعد التي تجعل المرء قائداً "بطلاً" (ومدمراً). يلي ذلك عودة إلى الصعود نحو القيادة، وضرورة أن يكون ثمة حكمة في صعود الجبل. ثم نختتم الفصل بدعوة إلى المزيد من "الروح الأُسَرية" إلى جانب "كفى قيادة!"

توجد قيادة فقط ولا يوجد قادة

بقلم ريتشارد فارسون

يبدو أن واحداً من أكبر أعداء فاعلية المؤسسة هو الصورة النمطية التي لدينا عن القائد. فنحن نتخيل شخصاً آمراً يقف أمام جمهور من المستمعين يتحدث ولا يستمع وحوله ثلة من المساعدين يقفون إلى جواره. أو ربما يجلس خلف طاولة مكتب نظيفة وكبيرة يطلق أوامره بصوت عال، وهو في وضعية القائد الهجومي والعدائي والعنيد.

تسبب هذه الصورة للقائد لنا الكثير من المتاعب ليس فقط لأنها لا تتفق مع الواقع، بل لأنها تجعلنا نقوم بأدوار هي في نهاية المطاف بعيدة عن الأداء الوظيفي الجيد. فهذه الصورة الذكورية للقيادة، التي ارتبطت ببعض الشخصيات من أمثال فنس لومباردي Vince Lombardi وروس بيرو Ross Perot ولي أياكوشا Lee Iacocca تجعلنا ننسى أن القوة الحقيقية للقائد تكمن في قدرته على استلهام قوة الجماعة.

إن الاعتماد على شخص واحد ليمثل كل ما تعنيه القيادة يولّد توقعات لا يمكن تحققها .

ربما تكون هذه المفارقة أسلوباً للقول بأن القيادة ملك للجماعة أكثر مما هي ملك للفرد. فالقيادة موزعة بين أفراد الجماعة، وهؤلاء – كل بدوره – يلعبون أدواراً حيوية مثل ذاك الذي يكلّف الآخرين بالمهام أو شخصية المهرج الأم، وغيرهما. أما الاعتماد على شخص واحد، المدير مثلاً، ليكون نموذجاً لكل ما تعنيه القيادة فيولّد توقعات لا يمكن تحققها. علاوةً على ذلك، هي عمل يجرد الجماعة من كل قوة لديها، ما يؤدي إلى الاعتماد المفرط على المدير. ومن جهة أخرى تصبح استجابة القائد لهذا الاعتماد نوعاً من إدارة متناهية الصغر؛ والدخول في مجالات للتحكم والسيطرة والمسؤولية يشكل استخداماً رديئاً للوقت، وقد تكون فوق قدراته أو قدراتها، وعملياً تقلل إنتاجية الجماعة.

تعريف القيادة من منطلق الجماعة

إن أولئك الذين يُعتبرون قادةً في موقف معين يكونون عادة أتباعاً في حالات أخرى. فهم قد يكونون، مثلاً، مديرين على رأس عملهم، ويكونون آباء شديدي الاهتمام في اجتماع لآباء الطلبة، أو قد يكونون في جمهور النظارة في فعاليات اجتماعية. فالقيادة مواقفية، وليست توصيفاً شخصياً بقدر ما هي محددة بموقف.

والقادة الحقيقيون تعرّفهم الجماعات التي يقودونها وهم يدركون أن عملهم اعتماد تبادلي مع الجماعة. وقد رأينا قادة ينتقلون من مؤسسة إلى أخرى ويحققون نجاحاً فيها. وهم وإن لم يكونوا خبراء في أعمال هذه المؤسسة الثانية قادرون على الإنجاز؛ لأنهم يعرفون بأن مهمتهم تكمن في تحفيز المعرفة والمهارة والابتكار عند أولئك العاملين في المؤسسة. وهم مطمئنون بما لديهم من

هوية ذاتية تمكّنهم من أن يتأثروا بالمعلومات الجديدة ويتقبلوا أفكار الآخرين في الجماعة. وهم قادرون على نحو خاص على تحفيز ذكاء ومشاركة أفراد الجماعة الذين قد لا يشاركون في المناقشات.

وفي جماعة تقوم بوظائفها خير قيام لا يكون سلوك القائد مختلفاً كثيراً عن سلوك أفراد مسؤولين داخل هذه الجماعة. والحق يقال إنه لولا زخرف الألقاب والمكاتب الخاصة والطاولات الفخمة ومكان في رأس الطاولة حيث يجلس وما إلى ذلك لما كان سهلاً التعرف إلى القائد في هذه الجماعة الناجحة.

جعل الحياة أسهل

أفضل القادة هم أولئك الذين يخدمون جماعتهم. وقد أجريت ذات يوم دراسة تهدف إلى محاولة فهم كيف يحقق الناس السلطة داخل الجماعة. ووجدت أن الناس الأكثر نجاحاً هم الذين يخدمون جماعتهم. قد يذهبون إلى السبورة ويقومون بعمل للجماعة يظنه الآخرون عمل سكرتاريا. وقد يذهبون إلى من لم يتكلم ويشارك في المناقشة، ويستمعون باهتمام للجميع. ويقولون آراءهم بوضوح ودون أن ينقصوا منها شيئاً، لكنهم في الغالب يحثون الآخرين ليبدوا آراءهم. وهم يساعدون الجماعة في التركيز الدائم على المشكلة. ويحاولون بعبارة أخرى أن يخدموا الجماعة.

والتواضع يأتي بشكل طبيعي لأفضل القادة. فهم قلما ينسبون فضل النجاح لأنفسهم، بل ينسبونه للجماعة التي تعمل بتوجيه منهم. وهم عموماً يجعلون الحياة أكثر هناءً لموظفيهم. إنهم يرتبون المواقف دوماً، وأعمال الهندسة ويمهدون سبل العمليات ويزيلون أية حواجز تعترض سبيل عملهم. وهم يفكرون كثيراً بما يحتاجه الآخرون. ويعرّفون عملهم بأنه إيجاد السبل الكفيلة بإطلاق القدرات الابتكارية الكامنة داخل كل موظف وفي كل جماعة من الموظفين تعمل بتوجيه منهم.

قادة لا نميزهم عن الآخرين

قد ننسى أحياناً أن القيادة دور تشاركي يضطلع بجزء منه أناس لا يحملون لقب القائد. الملوك لديهم نوابهم الذين يهمسون بآذانهم. ورؤساء الجمهوريات لديهم مستشارون، والرؤساء التنفيذيون لديهم استشاريون. وللمديرين مساعدون يساعدونهم في تكوين سلوكهم لكنهم لا يجازفون بالقيادة ولا ينالون شرف الإنجاز.

وفي حقيقة الأمر نرى القادة أنفسهم مسيّرين بقيادة وإدارة موظفيهم من الأدنى إلى الأعلى – أي من زملاء يكون لأفكارهم ولمساعدتهم ولحججهم وأحياناً لمعارضتهم العنيدة تأثير حقيقي لديهم. فمثلاً، إن مشاهدة سكرتيرة تنفيذية تقوم بعملها تجعل المرء يتساءل من هو المدير.

وقد وجدت أن ثمة نوعين من الموظفين الممتازين. النوع الأول هو موظف مساعد محب لعمله ويتفانى فيه وهو مستعد لقبول أية مهمة يكلف بها وينجزها عن طيب خاطر وبسرعة وفعالية. والنوع الآخر هو ذلك الموظف الذي يذهب أبعد من ذلك ويتوقع ما سوف تكون عليه الحاجات فيقدم الحلول، وليس المشكلات، الأفكار وليس الشكاوى. وهذا الدور التوقعي قلما يكون مطلوباً، ومع ذلك فهو دور قيادي مهم يقوم به أولئك الذين لا تطلق عليهم تسمية قادة.

القوة الأقوى

معظم أعمال القادة لا تنجح، فهي تشبه إلى حد كبير ما يضيعه كثير من الرياضيين راكبي الأمواج من موجات تكون دوماً أكثر من تلك التي يسعون وراءها. وما يزيد الأمور تعقيداً أنه توجد أنواع وأساليب كثيرة ومختلفة للقيادة، وكذلك نجد الأعمال المطلوبة كثيرة التعقيد حتى إنّه لا يوجد لها نموذج واحد ثابت يمكن اتباعه.

ومع ذلك تظل القيادة القوة الأقوى على سطح الأرض. وقد يسمع المرء حججاً كثيرة دفاعاً عن القوى الأخرى – مثل الجشع، الإقليمية، الذنب، الخوف

والكراهية والحب والروحانية – لكن هذه كلها تظل ضعيفة نسبياً دون وجود قيادة تحركها. لأجل ذلك، تستحق القيادة الكثير من الاهتمام، بل وأكثر مما أعطي لها، وبخاصة إذا أردنا أن نطمئن بأن ممارستها تتم بطريقة تساعد مؤسساتنا على النجاح والازدهار وحضارتنا على المزيد من التقدم.

(من كتاب *Management of the Absurd*، نشر عام ١٩٩٧)

أحاديث من مكتب المدير

حوار بين جون ماكي وكي ريسدال

كي ريسدال: أهلاً بك. ياجون ماكي. في هذا البرنامج.

جون ماكي : شكراً لك. يسعدني أن أكون معكم.

ريسدال: كان لدي بضع سويعات بلا عمل تعيّن علي أن أقضيها قبل أن أجلس معك، لذلك ذهبت إلى الطابق الأسفل أبحث عن شيء آكله فحدث أمران. أولهما أنني لم أستطع أن أقرر ماذا آكل ذلك أن المكان يحتوي على أشياء كثيرة، لكن الأمر الآخر هو أنني ضللت طريقي في هذا المكان الواسع جداً. فهل هذا ما فكرتَ به قبل خمسة وعشرين عاماً؟

ماكي : كلا. أتقولين خمسة وعشرين عاماً؟ كلا ... هنالك فكرة خاطئة نوعاً ما بأنه كان يوجد شيء، مثل، خطة رئيسية، وأنا كنتُ، إلى حد ما، أنفّذ الخطة الرئيسية التي وضعناها قبل خمسة وعشرين عاماً. ولكن ... إنها عملية اكتشاف. كنا نضعها أثناء عملنا.

لا أستطيع أن أقول على وجه الدقة كيف ستكون الشركة بعد خمسة أعوام. وأعتقد أنَّ معظم كبار التنفيذيين الذين يقولون لك أين ستكون الشركة بعد خمسة أعوام إما أنهم يرتكبون خطأ كبيراً أو أنهم يكذبون.

ريسدال: ولكن بالتأكيد لديكم خطة استراتيجية لهذه الشركة ... فهي ليست فقط أكبر حجماً وأكثر من ذلك، أليس كذلك؟

ماكي : حسن، أقصد القول، إنها أكثر شبهاً بتخيّل لثانية ... لا يوجد ما يشبه الخارطة، وبأننا نمضي على هدي هذه الخارطة، بل إنه شبيه بكوننا نرسم الخارطة ونحن نسير. لذلك فنحن نظل نتعلم، ولذلك نظل نغير الخطة. حسن، سأعطيك مثالاً واقعياً.

في شهر حزيران/يونيو سوف نفتتح متجراً هو أكبر المتاجر التي افتتحناها في لندن. بل هو في موقع جميل جداً في هذه المدينة. والآن، إذا حقق هذا المتجر نجاحاً، وأعتقد أنه سينجح، وحقق أرباحاً جيدة، مثل متاجرنا الأخرى في نيويورك، عندئذ سوف نفتتح الكثير من المتاجر في المملكة المتحدة، وربما نحاول أن نفتتح واحداً في مدينة أوروبية أخرى، مثل أمستردام أو هامبورغ أو باريس أو ميلانو، أو أي شيء من هذا القبيل.

ولكن إذا فشل هذا المتجر عندئذ سوف نعيد التفكير في أسلوبنا المقامر الذي اتبعناه حين جئنا إلى أوروبا. لهذا فهي تجربة كبرى و سوف تدلنا نتائج هذه التجربة إلى أين نذهب – أول متجر افتتحناه في نيويورك حقق نجاحاً رائعاً. ولو لم ينجح لما كنا افتتحنا تلكم المتاجر الأخرى في نيويورك ولما كان لدينا العديد من المتاجر قيد الافتتاح هناك. إذاً الخطة تتطور باستمرار وهذا يعني أننا نظل نطوّر الخطة كلما اكتسبنا المزيد من المعلومات.

ريسدال: ما تلك الخطة قصيرة الأجل التي فكرتم بها حين جلستم وقلتم دعونا نؤسس شركة باسم "سوق الأغذية الكاملة؟"

ماكي : حسن، لم يكن لدينا خطة. صديقتي وأنا بدأنا المشروع ... لأننا ظننا ذلك ممتعاً. كانت مغامرة. تخيلي شاباً وشابة يحملان حقائبهما على الظهر ويذهبان إلى أوروبا، يعلمان أنهما سيقضيان ثلاثة شهور هناك، لكنهما لا يملكان بحكم الضرورة دليلاً للرحلة، ولم يخططا أين يذهبان؛ لأنهما لا يعرفان من سوف يلتقيان وما نوع المغامرات التي سوف يخوضانها ... الخطة سوف تتكشف وهما يسيران. وهكذا نشأت شركة الأغذية الكاملة.

ريسدال:ولماذا بيع الخضار والأطعمة؟ لماذا لم تكن أحذية أو ألبسة أو أي شيء آخر؟

ماكي : حسن. إنه سؤال جيد. بدأ اهتمامي بالأطعمة منذ كنت في مطلع العشرينيات من عمري. انتقلت إلى هذه التعاونية النباتية لأعيش ... أنا لست شخصاً نباتياً، لكنني ظننت أنه في هذه التعاونية يوجد الكثير من الفتيات الجميلات.

[ضحك]

ريسدال:وبعد؟

ماكي : وفعلاً كان يوجد فتيات ... التقيتُ صديقتي التي معها أسست الشركة في هذه التعاونية، فتعلّمت كيف أطهو الطعام وأصبحتُ المسؤول عن شراء الأغذية. وهكذا بدأ اهتمامي بالأطعمة، يبدو أنَّه قد أصابني نوع من صحوة الغذاء حول ما حدث لطعامنا على مر السنين، وكيف ... أصبح مخزوننا من الأغذية أكثر تصنيعاً، تعلمتُ أشياء عن النباتات العضوية، وتعلمتُ كيف أطهو. وهكذا تزايد اهتمامي بالغذاء.

وهكذا ... ذهبتُ للعمل لدى متجر صغير يبيع الأغذية الطبيعية، كانت تلك أول مرة أعمل بها في متجر كهذا، وأول مرة أعمل في محل بيع بالتجزئة، وقد أحببت العمل. عرضتُ الفكرة على صديقتي ... وقلت لها

لماذا لا نفتح متجراً صغيراً خاصاً بنا، فأعجبت بالفكرة وخرجنا وتحدثنا مع كل من نعرفه واستطعنا جمع ٤٥٠٠٠ دولار وفتحنا أول متجر.

ريسدال: وواجهتم بعض المشكلات الحقيقية في ذلك المتجر؟

ماكي : لم نكن نعلم ما الذي نفعل وما ينبغي عمله ... خسرنا ٢٣٠٠٠ دولار، أي خسرنا نصف ما لدينا من مال في السنة الأولى. ولكن ... أنا بطبعي سريع التعلم، واستطعنا أن نحقق ربحاً صغيراً في السنة الثانية ... وكان أول شيء لفت انتباهي أن المتجر صغير جداً ونحن بحاجة لمكان أكبر إذا أردنا أن ننجح وننافس.

ريسدال: غريب! فهذا ليس من تلك الأشياء التي يدركها المرء بالبديهة. فالمرء لا يفكر عادة إن كان مسؤولاً عن شركته ليقول في نفسه علينا أن نكون شركة أكبر لننجح.

ماكي : وهذا ما قاله لي المستثمرون.

[ضحك]

قالوا شيئاً مثل أنا مسرور لأننا نربح الآن، أو نحن مسرورون لأنك أنت تربح ياجون ... فلماذا لا نبقى هنا لبضع سنوات أخرى ونستعيد بعض استثماراتنا، وأنا قلت حسن، ذلك أنني لا أعتقد أننا سنكون منافسين على المدى البعيد ونحن في هذا المكان. وما زالوا لا يرغبون في التغيير. بل قالوا انظر، نحن لا نريد أن نضع مزيداً من المال في هذا العمل الآن، ولكن إن استطعت أن تجد مستثمرين آخرين، سوف نفكر بالأمر. وكانت استراتيجيتهم الأساسية أنهم لا يعتقدون أن أحداً سيكون غبياً لكي يستثمر في هذا العمل. لكنني كنت قوي الإقناع.

أعتقد أن رجال الأعمال الكبار يؤمنون بأحلامهم وهم قادرون على الترويج لها وتسويقها وإقناع الآخرين بقبول هذا الحلم.

ريسدال: كيف استطاع تحوّلك إلى رجل أعمال كبير أن يغيرك؟

ماكي : بل كيف لم يغيرني؟ أقصد القول إنني رجل مختلف كلياً الآن، لست كما كنتُ شاباً في الرابعة والعشرين من عمري ... والخيارات التي تتخذها في حياتك، أياً تكن، تؤثر فيك. أقصد إنها تغير المرء. لقد تعلمت الكثير عن الناس، وتعلمت الكثير عن نفسي، وبالتأكيد تعلمت الكثير عن الأعمال. لقد كبرت كثيراً، أقصد، من حيث كوني إنساناً. فأنا أكثر حكمة وأكثر لطفاً، ومحبٌّ للآخرين أكثر من السابق وقائدٌ أفضل.

أنا أكثر نضجاً مما كنت وأنا في الرابعة والعشرين، مع أن زوجتي قد تحاججني في ذلك.

ريسدال: قد يكون جديراً بالذكر أنه لم تكن لديك خلفية أو تجربة سابقة في هذه الأعمال ذاتها. لا يوجد شهادة ماجستير في إدارة الأعمال بهذا المجال، ولا يوجد شيء من هذا القبيل كما تعرف.

ماكي : كانت لدي خلفية مثالية. فقد درست الفلسفة.

[ضحك]

ريسدال: عظيم!

ماكي : لذلك لم تكن لدي أي تحاملات ... لم أعرف كيف "يفترض" بي أن أقوم بالعمل. ولم تكن لدي أية تصورات مسبقة حول كيف يمكن أن تكون الأعمال. ولهذا... ارتكبت أخطاء، وأعدتُ اختراع ... أعدنا اختراع الدولاب بضع مرات لكنني لم أعرف ما الذي لا أستطيع فعله. لذلك كنت أشعر بالحرية... كنا أحراراً بأن نبتكر ونبدع ونجرب طرقاً جديدة لفعل الأشياء و... "شركة الأغذية الكاملة" تبتكر وتبدع في أوجه متعددة كثيرة. إنها مؤسسة مختلفة، ليست مثل سائر الشركات الكبرى.

ريسدال: أظن أنني قرأت عن مكان معين حين كنت أقوم بالأبحاث حول هذا الموضوع حيث عرفت أن التفكير المتواصل عبر السنين والابتكار هو

الآن مفتاح المستقبل أمام شركة الأغذية الكاملة ولتظل الشركة محافظة على نموها بالطريقة نفسها.

ماكي : أجل، إنه كذلك.

ريسدال: ما الذي تبقّى لنبتكر في هذا المكان بالإضافة إلى الأغذية العضوية والتحول نحو المزيد من الطبيعة؟

ماكي : حسن. سوف أعطيك جواباً أقصد به التخلص من الإجابة عن هذا السؤال. هو شبيه بسؤالك حين سألتني عن الخطة ... وهل أعرف الخطة للمدى البعيد وأنا لا أعرف ما هي الابتكارات؟ ولو كنت أعلم ما هي حقاً لفعلناها، أليس كذلك؟ الإبداع شيء يأتي من داخلنا، وهو عمل يكتنفه الغموض. أقصد، هنالك الكثير من الدراسات التي أجريت حول الموضوع ولكن إن قمت بوضع القطع المتفرقة إلى جانب بعضها وظهر لك تركيب جديد ويا مرحبا! لديك الإبداع.

الشيء الرئيسي أن لدى شركة "الأغذية الكاملة" هذه الحالة التجريبية والابتكار، لهذا فنحن نجرب الأشياء الجديدة دوماً. فكل متجر بطريقة ما هو تجربة وأما السبب في كونه مهماً، فهو أنه لا يشبه معظم باعة التجزئة الآخرين، ولنأخذ مثلاً محلات Starbucks أو ماكدونالدز McDonald's، هم يطلعون علينا بمتجر هو نسخة عن المتاجر الأخرى، ثم يكررون التجربة مرات ومرات، ولا أقصد أنهم لا يدخلون أي تغيير، بل إنهم يطوّرون النسخة التي لديهم، لكنهم لا يزالون يقدمون الأشياء نفسها مثل البسكويت Cookies، لكنه متجر من نوع مماثل جداً.

نحن أكثر شبهاً ببنائي المنازل المعتادة ... كل متجر لدينا ينفرد بما لديه، وكل متجر تجربة، وكل متجر يبدع مبتكرات جديدة، لذلك لا نعمل الشيء نفسه مرات ومرات ومرات.

(من مقابلة نشرت في مجلة *Market Place* في ٢٦ شباط/فبراير ٢٠٠٧)

التنفيذي النجم لا يصنع شركة

بقلم جون كي

ارتفع سعر سهم شركة هيولت باكارد Hewlett Packard ارتفاعاً مفاجئاً عندما تم تعيين كارلي فيورينا Carly Fiorina بمنصب كبير التنفيذيين عام ١٩٩٩، ثم ارتفع السعر ثانية عندما فصلت من عملها في الأسبوع الماضي [*تاريخ هذه المقالة المنشورة في صحيفة فايننشال تايمز البريطانية* ٢٠٠٥/٢/١٥]. وفيما بين التعيين والفصل هبط هذا السعر بمعدل النصف أو يزيد.

كانت السيدة فيورينا تعمل لدى شركة لوسنت Lucent وقد جاءت بها هيوليت باكارد عندما كانت شهرة لوسنت تحلّق عالياً. فقد كانت هذه الأخيرة الشركة الأكثر احتراماً في وادي السيليكون، وكانت تبحث عن شخص استثنائي يعيد إليها سابق مجدها. ويبدو أن السيدة فيورينا هي الشخص المطلوب إذ قيل عنها بأنها كانت تحشو سروالها بكتل من الجوارب لتبدو رجلاً.

ومن الجدير ذكره أن مسابقات الجمال فيما له صلة بالموهبة التنفيذية باتت اليوم أمراً شائعاً. وفي الوقت عينه يفترض البحث التنافسي عن أفضل الأشخاص في شركات أخرى أن المهارات الإدارية العامة أكثر أهمية من المعرفة التنظيمية الخاصة التي يمتلكها، وأن أفراداً ذوي مواهب فذة يستطيعون بمفردهم أن يصنعوا تغييراً في الشركات بما لديهم من رؤى وكاريزما. وقد عمل الباحثان راكش كورانا Rakesh Khurana في كتابه *Searching for a Corporate Saviour* وهنري منتزبرغ في كتابه *Managers not MBAs* على تحليل هذه الأفكار الخاطئة وتشريحها.

وقد فعلت السيدة فيورينا الأشياء المتوقعة من قادة تغييريين. واعتمدت الأسلوب الهجومي في العلاقات العامة، إذ حل شعار "فنجان من القهوة مع

كارلى" محل الشعار السابق "أسلوب وطريقة هيولت باكارد". وفي المناسبات العامة حين تخرج للجماهير كانت تظهر بشعرها الأشعث الذي جعلها المرأة التنفيذية الأولى في أمريكا وبالتالي سيدة الأعمال الأكثر شهرة في البلاد.

كانت تطلب من مرؤوسيها جولات من تخفيض التكلفة. وهذه الاقتصادات تقود أحياناً إلى المزيد من الفاعلية ولكنها أحياناً تضعف التوقعات بعيدة المدى للأعمال. وفي غياب معرفة وثيقة بالمؤسسة ذاتها يصعب التنبؤ بالمصير. وفي كلتا الحالتين يكون من شأن هذه الطريقة تعزيز مكتسبات السهم الواحد في المدى المنظور.

غير أن الاختبار الحقيقي لمنقذ الشركة يتمثل فيما إذا كانت هذه الشركة قادرة على تحقيق صفقة كبرى. وكانت أول محاولة للسيدة فيورينا لدى شركة PwC للاستشارات، لكنها سرعان ما علمت أن العديد من أفراد هذه الشركة الذين كانوا متمسكين بآرائهم غير متحمسين للاندماج مع شركة صناعية برئاستها. غير أنها أتمت عملية الاستحواذ على شركة كومباك Compaq التي كانت على حافة الإفلاس. وكانت النتائج مخيبة للآمال وفي الأسبوع المنصرم دفعت السيدة فيورينا الثمن.

ليس الدرس الذي يمكن استخلاصه من عملية شركة هيوليت باكارد أن السيدة فيورينا لم تكن أهلاً لهذا العمل. بل لأن الدور الذي وضعت نفسها فيه بملء رغبتها لم يكن ذاك الدور الذي قد ينجح فيه أي شخص.

تعتمد الشركات الكبرى على مواهب آلاف الأفراد وليس موهبة فرد واحد فقط.

ليس خطأ أن تأتي الشركة بشخص من خارجها ليتسلّم أعلى منصب فيها. وقد يكون هذا الخيار مؤثراً وفاعلاً حين تكون ثقافة المؤسسة قد وصلت إلى حال من الاختلال الوظيفي بات عنده العمل لبداية جديدة أمراً حتمياً. لكن هذا القادم

من الخارج الذي يجلب معه برنامج عمله الخاص قد يفشل في معظم الاحتمالات، بل إن المقاربة الأفضل لهذه المهمة تقتضي إيجاد وإطلاق الطاقة المثبّطَة الموجودة فعلاً داخل الشركة. وعملية إعادة البناء ليست بالأمر السهل كما قد يشهد بذلك الحكام الأمريكيون الإداريون الذين عيّنوا في العراق. وهنالك أيضاً دور في الأعمال لشخصيات استثنائية من أمثال بيل هيوليت Bill Hewlett أو ديف باكارد Dave Packard. فهؤلاء يقدمون مشاركتهم الرئيسية في المراحل الأولى لتطور الشركة، حين يتعين وضع هوية الشركة وقيمها وموقعها.

ولكن ثمةَ اختلافاً كبيراً بين الصفات والمزايا المناسبة لرجل الأعمال الذي يؤسس الشركة والمهارات السياسية المطلوبة من المدير المؤثر والفاعل في مؤسسة كبيرة. فعلى سبيل المثال، حدد هنري فورد منتجات وتكنولوجيا صناعة السيارات لكن ألفريد سلوان Alfred Sloan في شركة جنرال موتورز هو الذي حدد الهيكليات اللازمة لإدارتها، وهي هيكليات لم يكن هنري فورد قادراً على تحديد جزء منها. لقد صار من المعتاد حالياً – بل والمربح أيضاً – أن يعمل الاستشاريون وكبار الأساتذة وبخاصة كبار التنفيذيين على طمس هذا التمايز بين رجل الأعمال والمدير المحترف. ولكن نتائج هذا الطمس وغياب الوضوح – وبخاصة في شركة هيوليت باكارد HP لم تنجح، وفي الكثير من المرات – كما في شركة Worldcom أو شركة Vivendi – كانت كارثية.

إن الشركات الكبرى تعوّل على مواهب آلاف الأفراد وليس على موهبة فرد واحد. وإدارتها تتطلب تعددية المواهب المتعارضة؛ إنها تتطلب الرؤية والاهتمام بالتفاصيل معاً، والذكاء العاطفي والقدرة التحليلية على حد سواء، وكذلك الثقة بالنفس والنقد الذاتي. والمديرون الأكثر تأثيراً وفاعلية يمتلكون توازناً خاصاً بهم للمزايا والصفات الملائمة للمواقف التي يواجهونها، كما يمتلكون تعدداً في القدرات التي تتطلبها الشركات الناجحة والتي يتحتم البحث عنها في فريق عمل وليس في شخص واحد. إنَّ أرتال بدلات العمل أقل تألقاً من

كارلي فيورينا ولكنها هي التي تجعل العمل العصري ناجحاً، هم الذين يعوّل عليهم لنجاح شركة عصرية.

(صحيفة *Financial Times* تاريخ ٢٠٠٥/٢/١٥)

قواعد مهمَّة تصنع قائداً بطلاً

بقلم هنري منتزبرغ

- انتبه للخارج وليس للداخل. تجاهل الأعمال القائمة ما استطعت إلى ذلك سبيلاً فالشيء القائم يحتاج للكثير من الوقت لإصلاحه. دع ذلك لأي شخص ليس صغيراً.
- كن مثيراً تفاجئ الآخرين. نفّذ الصفقة وقدّم وعداً للعالم بأن تأسر اهتمام المستثمرين. وعلى وجه الخصوص، اندمج دون إبطاء، ابحثْ عن شركات قائمة أخرى – عن الشيطان الذي لا تعرفه.
- ركِّز على الحاضر. فالماضي قد ولّى، الماضي مات والمستقبل بعيد. ونفذ تلك الصفقة المثيرة الآن.
- وفي داخل الشركة لتكن محاباتك لمن هم خارج الشركة وليس لمن بداخلها، فكل من يعرف الشركة وعملها جيداً يظل موضع شبهة. أحضر "فريق عمل جديداً للقمة". واعتمد على الاستشاريين بصفة خاصة، فهؤلاء يقدّرون القادة الأبطال حق قدرهم.
- لكي تحرك وتستحث من هم بداخل الشركة استخدم الأرقام. وبهذه الطريقة لا يتعين عليك إدارة أدائهم بقدر ما تستطيع تكوين رأيك بهذا الأداء.
- شجّع تغيير كل شيء وفي كل حين. وعلى وجه الخصوص لا تتوقف عن إعادة التنظيم، فهو يجعل كل من في الشركة مفعمين بالحيوية والنشاط (بدلاً

من أن يظلوا خاملين بلا حراك). تمسك بهذا السلوك وارفض تغييره مهما كانت التبعات.

- كن محباً للمجازفة. مظلتك الذهبية سوف تحميك.
- وأهم من ذلك كله اجعلْ سعر السهم يرتفع. وعندئذ اقبض الثمن واهرب. لا تخف. يوجد طلب مستمر على الأبطال.

(من كتاب المؤلف بعنوان *Managers not MBAs* الصادر عام ٢٠٠٤)

الهبوط في الظلام

بقلم ر. ر. رينو

... يستخدم المتسلقون مفردة مقتبسة من الحياة الرومانسية في وصف الاختلاف، ألا وهي "الالتزام". إن كنت تتسلق جرفاً محلياً وأحسست بالتعب بعد الظهر، أو إن رأيت سحباً تنذر بعاصفة، عندئذ تتوقف وتذهب للبيت لتناول كأس من الشراب. لكن الأمر ليس بهذه السهولة في عملية تسلق كبيرة. وليس الالتزام مجرد مسألة حجم وصعوبة. ففي الجبال تشكل عوامل الطقس والأنهار الجليدية وتساقط الصخور بيئة خطرة. وعلى المتسلقين أن يتحركوا سريعاً، ليس فقط ليكملوا التسلق الطويل في فترة زمنية معقولة، بل للإقلال ما أمكن من احتمالات التعرض للأخطار وهذا هو المهم. فالسرعة هنا تعني السلامة، وعلى متسلقي الجبال الجادين أن يكونوا حازمين وجريئين وواثقي النفس. لا يوجد وقت للاحتياطات الإضافية للسلامة.

عنصر الالتزام هو ما تعنيه المغامرة. أنت تضع لنفسك هدفاً لا يمكن تحقيقه بسهولة – وهو هدف يكون الفشل في تحقيقه سبباً في معاناة كبيرة – ثم تتخلص من كل ما يشكل دعماً لك وتسد أمامك سبل النجاة. وبدلاً من أن يجمع

البحّار حوله طاقماً من الرجال في مركب كبير وآمن، ينطلق وحيداً في مركبه عبر المحيط الأطلسي. والمتسلق يختار طريقاً معتماً وخطراً نحو الاتجاه الشمالي بدلاً من اختيار جرف مشمس وسهل التسلق للوصول إلى القمة.

تنطوي هذه الخيارات على الكثير من الغموض ولا أعتقد أنها غير معروفة. استُخدِمَتْ لفظة "المغامر" أول مرة لوصف جندي المرتزقة الذي يحب مواجهة أخطار الحروب، ليس دفاعاً عن وطنه أو للقيام بواجبه وليس حتى من أجل الفتوحات والانتصار والحصول على الغنائم، وإنما ليعيش حياة رجل يجازف بحياته. يغامر، ويغازل آلهة الحظ Fortuna، فهو واثق بأن مهارته بالسيف تنجيه.

من يشرب ليثمل يستطيع أن يشد نفسه بحبل من عقبيه ويلقي بنفسه عن الجسر.

وقد بقي هذا المعنى الأساسي للمغامرة ثابتاً لم يتغير إلى حد بعيد حتى فيما يتعلق بسلسلة من الأنشطة التي نظن أنها محض مغامرات فتوسعت كثيراً حتى تجاوزت مآثر وبطولات دارتنيان ورفيقيه(*). ولهذا السبب لا يمكن الزعم أن تسلّق الجبال أو الإبحار في البحر المحيط وحيداً دون طاقم من البحارة أو رياضة التزلج على الجليد يشبه القفز من أحد الجسور أو من الأماكن العالية التي تحبس الأنفاس وليس للمغامر من وسيلة أمان سوى حبل مشدود إلى عقبيه، أو مجرد مسألة هواية للوصول إلى قمم الجبال. فمن يشرب ليثمل يستطيع أن يشد نفسه بحبل من عقبيه وأن يلقي بنفسه عن الجسر. فحالما يقفز يصبح الباقي

(*) هم أبطال الرواية الشهيرة "الفرسان الثلاثة" للروائي الفرنسي الشهير ألكسندر دوما (١٨٠٢ – ١٨٧٠) (م.)

مجرد أعمال صراخ، وتترك آليات الكرنفال تفعل فعلها. وأما فيما يتعلق بالقمم فباستطاعة المرء أن يقود سيارته ليصل إلى ذروة جبل Pike's Peak(*) أو أن يستقل مروحية تنزله على قمة جبل Grand Teton(**). أما التسلق الحقيقي الجاد للجبال فهو محاولة الوصول إلى القمة عبر طريق يقصد به اختبار المقدرة والكفاءة عند الصعاب – وقوة الإرادة عند التعرض للأخطار.

والمغامر الحقيقي ليس متهوراً ولا يجازف عن حمق وغباء. عليه أن يكون واقعياً عند تقييمه لقدراته وإمكاناته وأن يختار الأهداف المعقولة. إن البحّار ينظر إلى نفسه ويحسب مهاراته، وعندئذ فقط يحسم أمره بأنه يستطيع عبور المحيط الأطلسي في مركب صغير. والمتسلّق يدرس ما لديه من خبرات ويكوّن رأيه حول قدرته على الوصول إلى أبعد القمم عبر طرق أكثر صعوبة. وحالما تتخذ الخطوة التالية يتضاءل هامش السلامة. أما الطقس الرديء والقرارات الرديئة والحظ العاثر فهذه كلها عوامل تتضافر معاً بقوة لتقف في مواجهة الكفاءة والعزيمة. ولهذا السبب نجد أفضل المغامرات تلك التي تنطوي على تضافر غريب للمشاعر، توقُّع شديد القوة بالنجاح متناغم مع كل ضروب الشك والقلق إزاء تبعات الفشل ...

(من مقالة للمؤلف نشرت على الموقع *CommentaryMagazine.com* – تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٤).

(*) Pike's Peak أعلى قمة في سلسلة الجبال الصخرية الواقعة في ولاية كولورادو الأمريكية ويبلغ ارتفاعها نحو ٤٣٠٠ م عن سطح البحر. (م).

(**) Grand Teton أعلى قمة في سلسلة الجبال الواقعة في ولاية وايومنغ الأمريكية ويبلغ ارتفاعها نحو ٤٢٠٠ م عن سطح البحر. (م).

القيادة والجماعة

بقلم هنري منتزبرغ

نحن لدينا هذا الهاجس بخصوص "القيادة". وقد يكون المقصود بها تمكين الناس، لكن تبين أن أثرها يتمثل في تجريدهم من هذا التمكين. فالقيادة من خلال تركيزها على الفرد حتى في إطار الآخرين، تستطيع أن تضعف عمل الجماعة. وهذا جزء من متلازمة الفردية الآخذة باجتياح العالم، فتضعف المؤسسات بصفة خاصة والمجتمعات عموماً.

كفى قيادة!

لا شك أن للقيادة أهميتها. ولا شك أيضاً أنها تصنع فرقاً. ولكن كم مرةٍ يتضخم هذا القول حتى يصبح نوعاً من حشو الكلام. أظهرْ للصحافة مؤسسة ناجحة فتظهرْ لك قائداً عظيماً. وهذا أكثر سهولة من محاولة معرفة ما يجري على أرض الواقع. في الرابع عشر من نيسان/أبريل عام ١٩٩٧ ذكرت مجلة *Fortune* أن "غيرستنر Gerstner في غضون أربعة أعوام أضاف أكثر من ٤٠ مليار دولار إلى قيمة سهم شركة IBM." هذا كله منه شخصياً!

أين هي أهمية القيادة، كما يتضح من حالة غيرستنر، وما نوع هذه القيادة؟ هل هي القيادة البطولية التي ترسمها الصحافة عموماً – ذلك الرجل العظيم الذي يمتطي الجواد الأبيض العظيم القادم للإنقاذ، حتى لو جاء هذا القائد البارحة ولا يعلم شيئاً عن المؤسسة وتاريخها وثقافتها؟ لقد ثبت في معظم الأحوال أن هذه مجرد وصفة تقود إلى كارثة. وبحسب تقرير (بعنوان "Waking Up IBM" بقلم غاري هامل Gary Hamel بمجلة *Harvard Business Review* – ٢٠٠٠) دخلت هذه الشركة مجال الأعمال الإلكترونية بسبب وجود مبرمج لديه فكرة استطاع إقناع مدير فيها لديه بصيرة حادة وفكر ثاقب أكثر مما لديه تفكير بالميزانية

فتمكن من تكوين فريق عمل قاد هذا التغيير. فما الدور الذي لعبه غيرستنر؟ لم يفعل أكثر من أنه شجع الفكرة عندما علم لاحقاً بهذه المبادرة. هذا كل ما فعله! وبدلاً من أن يحدد الاتجاه أيّد وساند الاتجاه الذي حدده الآخرون. فهو هنا قدم ما هو أقل من القيادة. بل قدم قيادة ملائمة. كفى قيادة! ما هو الشيء الأكثر سهولة، وأكثر طبيعية من هذا؟

بداية لنقرّ بأن فصل القيادة عن الإدارة هو جزء من المشكلة. هل يريد أحد أن يعمل لدى مدير يفتقر إلى صفات القائد؟ قد يكون هذا الأمر مثبطاً للهمم. حسن، ولكن ماذا عن قائد لا يمارس الإدارة؟ هذا أمر منفّر إلى حد ما، فهو (أو هي) قد لا يدري بما يجري حوله. (إننا نميز في هذه الأيام بين القادة والمديرين. وقبل نصف قرن مضى كان بيتر دركر Peter Drucker يميّز بين المديرين والإداريين – وكانت في ذهنه هذه الفكرة عينها! ونحن لا نفتأ نرفع الرهان – وقريباً سنعمل على جعل الأبطال في مصاف الآلهة!) .

نسمع كثيراً عن الإدارة الصغرى – أي المديرون الذين يتدخلون في عمل مرؤوسيهم المباشرين – وهذه مشكلة بالتأكيد. لكن ما هو أكثر خطورة من ذلك الآن هو الإدارة الكبرى – أي المديرون الذين يجلسون في الأعلى يقولون رؤيتهم العظيمة، واستراتيجياتهم الكبرى ويطفئون معايير الأداء، بينما يفترض في الآخرين جميعاً أن ينطلقوا في الأنحاء كافةً لتنفيذ ما يقولونه. وأنا أدعو هذا العمل الإدارة من خلال إطلاق الأحكام والآراء management by deeming.

لدينا اليوم الكثير من قيادة فاقدة الاتصال في هذا العالم – قيادة تركز على الفرد وبعيدة عن محيطها، نراها كثيراً في الصحافة وفي حجرات الدراسة بالمدارس. المقررات الدراسية وبرامج التخصص في إدارة الأعمال تدَّعي أنها تنشئ قادة لكنها في حقيقة الأمر تعمل على تشجيع الترويج للكبرياء والعجرفة. لا يوجد قائد مطلقاً جرى تكوينه داخل حجرات الدراسة. فالقيادة تنمو وتكبر في محيطها فمنها تكتسب الخصائص الأكثر أهمية، ألا وهي الشرعية. كفانا ما نراه

من أولئك الشباب قليلي الخبرة يحومون حولنا ويدّعون أنهم "قادة" وأسوأ من ذلك "قادة شباب" (من ذا الذي يبصر ذلك؟) لمجرد أن مقرراً دراسياً أو مؤسسة ما قد سكبت ماء "القيادة" المقدس على أشخاص لا نعرفهم.

القيادة المفروضة بمواجهة القيادة المكتسبة

في كثير من الأحيان – هذه الأيام – نجد حولنا قيادة غير مشروعة، اختارها أفراد من الخارج وفرضوها على مؤسسة ما أو على إحدى وحداتها. وقد تولَّدَ لدى مجلس إدارة مكوّن في معظمه من شخصيات من الخارج، أو إدارة عليا إعجاب وافتتان بمرشح لا يعرفون ممارسته الداخلية في الإدارة. واللافت في الأمر أن أولئك الأفراد الذين يعرفون المرشحين جيداً والذين عملوا تحت قيادتهم أو إدارتهم لم يستمزج رأيهم في هذه الخيارات. وقد وصِفَ السفير الأمريكي الحالي في الأمم المتحدة [عام ٢٠١٠] وأثناء جلسات الاستماع في الكونغرس حول اختياره بالرجل المتودد لرؤسائه والمتسلّط مع مرؤوسيه "Kiss-up and kick-down" (*). إن العالم حالياً مليء بقادةٍ من هذا النوع.

(*) يقول عالم النفس الشهير الدكتور تيري بورتيس Dr Terry Portis في تعريفه لهذا النوع من القادة:

"تتصف شخصية هذا القائد بأنه جذاب ومحبوب يعجب به أصدقاؤه وزملاؤه الذين هم في منزلة مساوية لمنزلته، فهو يحب التودد إلى من هم في مستواه ومن هم أعلى منه منزلة ومنصباً. أما من هم دونه أو في منزلة وضيعة، فقد يكونون عرضة لوابل من التوبيخ والتأنيب والمواقف السلبية. ويشير الدكتور بورتيس بأن هذا النوع من القادة عرف في سيكولوجيا المؤسسات منذ خمسينيات القرن العشرين، وأن شخصية هكذا قائد مضطربة ولا يمكن فعل شيء حيالها. ومن يعمل تحت قيادته يكون دوماً عرضة لسلبيته التي قد تدمر له حياته المهنية. ولا أحد يستطيع إقناع من هم في موقع السلطة أو أقران هذا القائد بأنه إنسان سلبي وهدام فقد أمضى سنين من حياته وهو يكرس شخصية الإنسان المتفاني والممتاز." (من غوغل – م.)

إن القيادة الحقيقية هي القيادة المكتسبة داخلياً، إن شئت، في الوحدة أو المؤسسة أو حتى الأمة التي لا تقبل إلا توجيهاً من شخص ما، لكنها أرادته في البداية وبالتالي أيدته بحماس. كم عدد الشركات هذه الأيام التي تستطيع القول أنها برئاسة أشخاص لديهم هذا النوع من الشرعية؟

"الجماعة"

ولكن ثمة شيء من المبالغة في قضية القيادة هذه. فالناس بطبيعتهم يبحثون عن القادة، لكنهم في معظم الأحيان يخدعون أنفسهم من خلال الخلط بين القادة والقيادة. وهذا يعني أنه توجد حاجة لما هو أكثر مما يدعى "القيادة المتوزعة" بمعنى أن الدور مائع، يتقاسمه أشخاص عدة في جماعة طبقاً لقدراتهم وإمكاناتهم حين تتغير الظروف. أليست هذه هي الطريقة التي تعمل بها شركة Linux Operating System ومؤسسة Wikipedia؟

لكن تسمية هذه الحالة بالقيادة يبخس القيادة حقها، ذلك أن فاعليتها لا تكمن في أي فرد من الأفراد بقدر ما تكمن في العملية الاجتماعية المشتركة – وتحديداً داخل الجماعة الواحدة. ففي كل مرة نستخدم كلمة قيادة يتعين علينا أن نتذكر أنها تعزل الفرد، وفي الوقت عينه تعتبر كل فرد آخر تابعاً. فهل هذا هو العالم الذي نريده، الجميع أتباع؟ وهل هذا يجعل مؤسساتنا أفضل مما هي عليه؟

إن هاجسنا بالقيادة، أياً كان نوعها، يجعلنا نبني مؤسساتنا التي تعتمد اعتماداً كلياً على المبادرة الفردية فلا نسمح لهذه المؤسسات بأن تعمل كما الجماعة أو الأسرة. لذلك عندما تفشل نضع اللوم على القائد. ونسعى لاستقدام قائد جديد. والحال شبيه بمدمن المخدرات. في كل مرة يحتاج المدمن إلى قطعة أكبر.

فكّر فقط بتلك المؤسسة كلية الوجود بما فيها من مخطط يتضمن صناديق سخيفة تدعى مدراء في "القاعدة" ومدراء في "الوسط" ومدراء في "الأدنى". ليس هذا إلا تشبيهاً مشوهاً. ولكن ماذا نفهم منه؟ ومن لديه السلطة على من؟ واللوحة ليست بالمزمار، ولكن بنظر أناس كثيرين هذا المخطط هو المؤسسة. ألم يحن الوقت لنفكر

بمؤسساتنا على أنها مجتمعات تعاون. وحين نفعل ذلك نضع القيادة في موقعها الصحيح. ليس ذهابها، بل إلى جانب كل العمليات الاجتماعية المهمة الأخرى.

ألم يحن الوقت لنفكر بمؤسساتنا على أنها مجتمعات تعاون، وحين نفعل ذلك نضع القيادة في موقعها الصحيح، ليس ذهابها بل إلى جانب العمليات الاجتماعية المهمة الأخرى.

فالذي يجب ذهابه هو تلك الوصفة السحرية التي تصور الفرد بأنه الحل الوحيد لمشكلات العالم. نحن الحل الوحيد لمشكلات العالم، أنت، وأنا، ونحن جميعاً، حين نعمل بتناغم وانسجام. وحقيقة الأمر أن هذا الهاجس بالقيادة هو سبب الكثير من مشكلات العالم.

وبذلك نتخلص من عبادة القادة، نضرب ضربة واحدة على الأقل على هاجسنا المتزايد بالفردية. ولا نخلق عبادة جديدة لقيادة متوزعة، وإنما لنعترف بأن مجرد استخدام كلمة قيادة يجعل التفكير ينحو نحو الفرد وبعيداً عن الجماعة. نحن لا نريد قيادة أفضل فقط بل نريد ما هو أقل من القيادة.

وماذا لو قمنا بالاعتراض على كل خطاب أو برنامج أو مقالة أو كتاب يستخدم كلمة "قيادة" ولا يوجه اهتماماً مكافئاً لــ "الجماعة" بشكل أو بآخر؟ قد يكون لهذا الاعتراض مضامين عميقة ليس فقط على فاعلية مؤسساتنا، بل وعلى ديمقراطية مجتمعاتنا.

(نشرت في صحيفة *Financial Times* عام ٢٠٠٤)

البطل يفعل كما القرد. كلما ارتقى في تسلقه تزايد إظهاره لعيوبه.

السير فرانسيس بيكون(*)

(*) سياسي وفيلسوف إنكليزي (١٥٦١-١٦٢٦) [المترجم].



الفصل الرابع

أساطير العمل الإداري

كان الأشخاص القلقون والمتململون يأتون إليَّ كل عام ولديهم تنبؤات رهيبة عن اندلاع الحرب وكنت أنفي ذلك كل مرة ولم أخطئ إلا مرتين(*).

(باحث عَمِلَ في وزارة الخارجية البريطانية من ١٩٠٣ إلى ١٩٥٠)

لندخل الآن مباشرة في أساطير الإدارة. للإدارة قصة عشق طويلة وقديمة مع العقلانية الشكلية. اعملْ بالأرقام وقدّم الأنظمة الصحيحة ونفذ خطة عملك، وسيكون الكأس المقدس للعمل الإداري بين يديك. كيف يفسر هذا الكلام؟ لعله يعكس ما لدينا من هواجس للسيطرة – يتعين علينا أن نُخضِع لسيطرتنا الأشياء الفيزيائية أولاً ثم الأشياء الاجتماعية وأخيراً نسيطر على بعضنا بعضاً. أو لعله يتعلق ببحثنا المضني عن الراحة والأمن في مواجهة فقدان الطمأنينة.

(*) المقصود بـ "لم أخطئ إلا مرتين" اندلاع الحرب الكونية (١٩١٤) والعالمية الثانية (١٩٤٠) [م.].

سررنا كثيراً ونحن نجمع هذه القطع. تلقي أسطورتنا الأولى نظرة سريعة على بدعة صارت صرعة شائعة في هذه السنوات الأخيرة ألا وهي "البحث عن مصادر خارجية". وقد تكون الصرعة القادمة إلى مؤسستكم عما قريب البحث عن مصدر خارجي لتزويدكم برئيس تنفيذي. ولماذا لا؟ فقد يكون الشخصَ الوحيدَ المتبقي في السوق. ثم يتناول داني ميلر Danny Miller وجون هارتويك Jon Hartwick السؤال القائل لماذا أصبحت البدع والصرعات الخاصة بالإدارة على هذه الدرجة من الشعبية، ويخلصان إلى نتيجة مفادها: "إذا تبين أنها عمل بسيط جداً، فلعله كذلك." في المقالة التالية نجد هنري منتزبرغ يغوص في التأمل في عدد من أساطير الإدارة بما في ذلك "الخاصرة الرخوة للبيانات الصلبة"، وينهي مقالته بطلقة يطلقها على الأماكن عينها التي ارتكبت هذه الأساطير.

لقد أظهر العلماء والباحثون منذ القديم افتتانهم بالتحاملات والتحريفات التي نعرضها على وجه الخصوص أثناء معالجتنا للمعلومات. وفي هذا الصدد يبين لنا سبيروس ماكريداكيس Spyros Makridakis وهو العالم الحجة في مجال التنبؤ والتوقعات وبأسلوبه المحزن كيف أنها ترهق العديد من قراراتنا.

ومهما يكن من أمر: فإن مهندسي هذه القرارات – أقصد أولئك التنفيذيين الكبار المتعجرفين – لا ينفكون يجمعون الأموال. لماذا؟ لأنهم جسورون، ومقامرون يجازفون، كما يخبرنا العديد منهم. ومرة أخرى، ندعوكم للتفكير مجدداً. وتخلص مقالة "بعض المقامرين" إلى دعوة هؤلاء التنفيذيين الكبار الأثرياء لتنفيذ تهديدهم. ولكن لا تخف. برغم أن كبار التنفيذيين هؤلاء قد يربحون دوماً بما يحيط بهم من كل تلك الأموال، إلا أنهم هم الخاسرون الحقيقيون.

مصادر خارجية للبحث عن مصادر خارجية

مونتريال، ٢٠٠٥/٣/٢٨. أعلنت شركة Air Maple Leaf أن مكتب الرئيس وكبير التنفيذيين ورئيس مجلس الإدارة بصدد البحث عن موظفين من

الخارج وذلك ابتداء من تاريخ الثلاثين من نيسان/أبريل ولما تبقى من هذه السنة المالية وما بعد.

يقول الناطق الرسمي باسم الشركة "سوف تكون التوفيرات في التكلفة كبيرة جداً في نهاية المطاف. ونحن لم نعد قادرين على تحمل عبء انعدام الفاعلية وتنافسيتنا على المسرح العالمي."

وعليه فإن راهدبور ناهاسبالابان Rahdpoor Nahassbaalapan (٢٣ سنة) من شركة Indus Teleservices في مومباي بالهند سيتولى منصب الرئيس ورئيس مجلس الإدارة وكبير التنفيذيين اعتباراً من الأول من أيار/مايو. وسوف يتقاضى راتباً شهرياً قدره ٣٦٠ دولاراً كندياً بالإضافة إلى التعويضات المناسبة. وسوف يحتفظ السيد ناها سبالابان بمكتبه في الهند وسوف يعمل بصورة رئيسية ليلاً وذلك بسبب الفارق في التوقيت بين كندا والهند.

من جهته قال السيد ناهاسبالابان في مقابلة خاصة: "يسرني كثيراً أن أتولى هذا المنصب. وأنا أعرف دوماً أن عملي في شركة Air Maple Leaf سوف يقودنا إلى أشياء عظيمة."

هذا وقد أشار المتحدث الرسمي باسم شركة Air Maple Leaf بأن لدى السيد ناهاسبالابان خبرة واسعة في الخطابة والتحدث للإعلام أو أمام العامة وقد أعطي النص الرسمي الخاص بكبير التنفيذيين ليتمكن من الإجابة عن أي سؤال دون ضرورة تفهمه للموضوع.

إن مجلس إدارة Air Maple Leaf يواصل بحثه عن إمكانية استقدام شخصيات من الخارج ومن ضمنهم أفراد لشغل شواغر ما يزيد عن مئة منصب لنائب للرئيس.

[من رسالة ظهرت في بريد إلكتروني جرى تداوله في مونتريال في ربيع عام ٢٠٠٥، لعله مستوحى من قصص مماثلة عن الرئاسة الأمريكية، لكن المصدر وصحة الخبر غير مؤكدين] .

رصد البدع والصرعات في الإدارة

بقلم داني ميلر وجون هارتويك

إن الذي يجعل الصرعات شائعة ومقبولة هو ما يطفئها في النهاية.

إدارة الجودة الكلية TQM والإدارة بالهدف MBO، والإدارة اليابانية Japanese Management، هذه كلها صرعات تظهر فجأة على الساحة، مثل ابتكارات في عالم الأزياء، وتتألق لفترة ثم تخبو ليأتي ما يحل محلها. ولكن ما الذي يجعل الصرعات في عالم الأعمال جذابة على هذا النحو؟ وكيف يميز المديرون الصرعة عن الأداة التي قد تدوم طويلاً؟

لمعرفة الجواب عن هذا السؤال قمنا بدراسة الصرعات في الأعمال التي راجت كثيراً خلال الأعوام الأربعين الماضية، ودرسنا الأفكار التي اتبعت مساراً له خصائصه بدءاً من ظهورها المفاجئ وحتى خمودها وانطفائها. قمنا بمراجعة ما يقرب من ١٧٠٠ مطبوعة أكاديمية أو مهنية أو تجارية أو في مجال الأعمال على مدى سبعة عشر عاماً ورصدنا نشوء وزوال الكثير من صرعات كهذه في الأعمال.

قد تكون كلمة "صرعة" غير مقبولة، لكنها ليست كذلك. فهي سبب لإدخال تغييرات عميقة في الشركات قد تكون نحو الأفضل أو ربما نحو الأسوأ. وبمقدورها أن تقدم أفكاراً مفيدة تتبناها الشركات في ممارساتها وتدوم حتى بعد زوالها. غير أن الصرعات غالباً لا تفي بوعودها، وهذا عامل له أثر كبير في قصر دورة حياتها وتراجعها السريع. وقد اكتشفنا أثناء عملنا ثماني خصائص تتمتع بها معظم صرعات الأعمال. ولندرس هذه الخصائص في حال انطباقها على ثلاث صرعات هي: إدارة الجودة الكلية TQM، والإدارة اليابانية والإدارة بالهدف MBO.

خصائص البدع

البساطة: تتميز الأفكار العامة للصرعات بأنها سهلة الفهم والتداول بين الناس وغالباً ما تكون مؤطرة بمسميات وكلمات جذابة لها رنينها الخاص، وقوائم وكلمات مركبة من الحروف الأولى لبضع كلمات. والمعتاد أن نجد نقاطاً مهمة قليلة العدد تنقل الرسالة الأساسية. فمثلاً إدارة الجودة الكلية TQM تستند إلى خمسة أركان أساسية. ولأنها بطبيعتها تناسب عالماً بسيطاً تصبح لها منفعة محدودة في الرسالة الحقيقية.

لا تفي الصرعات غالباً بوعودها، وهذا عامل له أثر كبير في قصر دورة حياتها وتراجعها السريع

توجيهية: وهي توجه المديرون فيما يفعلون. فمثلاً، إدارة الجودة الكلية TQM والإدارة بالهدف MBO ونظرية (Z) جميعها تشير إلى أفعال محددة يتعين على المديرين أن يعتمدوها لحل مشكلاتهم أو للارتقاء بشركاتهم وتحسينها. ومع أن الأفكار الرئيسية لصرعة ما قد تكون سليمة إلا أن ضرورة كونها بسيطة وتوجيهية تجعل من السهل أيضاً إعطاء تفسيرات خاطئة لتوجيهات العمل أو لتطبيقها غير الملائم. فانظر إلى حجم الغلطة التي تُرتكب إذا حصل تكيّف مع الإدارة اليابانية القائمة على التوظيف مدى الحياة والترفيع في سلّم الدرجات بحسب الأقدمية في المواقع التي تتطلب تخصصاً تكنولوجياً عالياً.

وعود كاذبة: تتضمن الصرعات وعوداً بنتائج معينة مثل فاعلية أكبر، وموظفين أكثر حماسة وإنتاجية وزبائن راضين بما تنتجه. لكنها أياً كان نوعها تنجح في إعطاء الأمل وتفشل في النتائج، وهي عادة تخفق في تحديد معايير واضحة جداً لتقييم ما إذا كان التطبيق ناجحاً أم لا.

قياس واحد مناسب للجميع: تنطوي الصرعات على ادعاء بأنها تصلح لكل الصناعات، فتقترح ممارسات يقول أنصارها إنها تنطبق على كل صناعة أو

مؤسسة أو ثقافة تقريباً – بدءاً بشركة جنرال موتورز وحتى البيروقراطيات الحكومية وانتهاء بمحلات البقالة. لكن قلما نجد مقاربات في الإدارة قابلة للتطبيق عموماً، وأية محاولة لتطبيق مقاربة غير مناسبة قد تضر أكثر مما تنفع. فقد لا تنجح ممارسات الإدارة اليابانية إن زُرِعَت داخل ثقافات أخرى، وقد تكون إدارة الجودة الكلية TQM غير مناسبة للكثيرين من منتجي السلع الأساسية.

قلما نجد مقاربات في الإدارة قابلة للتطبيق عموماً وأية محاولة لتطبيق مقاربة غير مناسبة قد تضر أكثر مما تنفع.

سهلة القص واللصق: بما أن أفكار الصرعات في الإدارة يجب أن تكون بسيطة وسهلة التطبيق فهي عرضة للتطبيق الجزئي. فمثلاً، يمكنك أن تجعل دوائر الجودة تحسن القيام بعملها عندما يكون لديها عدد معين من الأفراد يحضرون اجتماعات دورية. والتطبيق الجزئي يعني أن مزايا معينة في الصرعة ذاتها يمكن إدخالها وتطبيقها في إجراءات تشغيل اعتيادية ويحدد مكانها في عدد قليل من اللجان أو الدوائر. وخارج هذه الجيوب تجري الأعمال كالمعتاد – وهذا يعني بدوره أن الصرعات قلما تتحدى الوضع الراهن بأية طريقة تقتضي إعادة توزيع كبيرة للصلاحيات أو الموارد.

التآلف مع روح العصر: تشكل الصرعات صدى لمشكلات العصر الملحة في الأعمال. وقد أضحت الإدارة بالهدف MBO واسعة الانتشار مع ظهور التنوع في الشركات وهذا ما يتطلب التنسيق والسيطرة من جانب مديرين متعددي الكفاءات. وقد نجحت موضة الإدارة اليابانية عندما بدأت الولايات المتحدة تخسر حصتها من السوق لصالح الشركات اليابانية والأوروبية، وفي الغالب لأن المنتجات الأمريكية كانت تفتقر للجودة. وبسبب أن الصرعات تركز على هموم

اللحظة الآنية فهي تنحو نحو التطبيق على القليل من الأمور المحددة بدلاً من أن تتصدى للضعف الأساسي أو سلامة مجمل ممارسات الشركات.

جديدة، ودون تطرف: تأسر الصرعات اهتمام الجميع بسبب جدتها الظاهرة. لكن هذه الجدة سطحية في معظم الأحوال، وحيث إنها كذلك فهي لا تتطرق إلى القيم الأساسية لعمل المديرين إنْ لم يلزم الأمر. لذلك نجد العديد منها يعيد صياغة أو يوسّع الأفكار والمقاربات التي يعرفها ويؤمن بها المديرون منذ عهد بعيد. الإدارة بالهدف اقتبست الكثير مما كتب عن التخطيط: إنَّ فكرة المدير لدقيقة واحدة هي فكرة مستعارة من الإدارة بالهدف، ونظرية Z مشتقة من نظرية X.

اكتسبت شرعيتها عبر دعاتها ومريديها: تكتسب معظم الصرعات مصداقيتها تبعاً لوضعية ومكانة دعاتها وأتباعها بدلاً من الدليل التجريبي. وما القصص التي سمعناها عن أبطال في الشركات ونجاحات للمؤسسات إلا دليلاً يشير إلى مكانة ومنزلة أتباعها. فمثلاً، الاستشاري و. إدواردز ديمنغ W. Edwards Deming ارتبط اسمه بإدارة الجودة الكلية TQM لأنه هو مؤسس ما يعرف بـــ "١٤ نقطة أساسية للإدارة".

غير أن الخصائص الأساسية التي تجعل الصرعات شائعة ومقبولة من الناس تسهم أيضاً في تراجعها وانحسارها. إنَّ بساطة الصرعات وعموميتها المفترضة والوعد بنتائج لا تتحقق تكفل لها إلى حد ما تراجعها وابتعادها عن تلبية توقعات المديرين، وهكذا سرعان ما نشهد انطفاءها.

خواص كلاسيكية

إذا كانت هذه هي السمات المميزة للصرعات فما الذي يجعل الإدارة كلاسيكية؟ لنأخذ بعين الاعتبار إدارة التنوع واللامركزية واللجوء إلى مصادر خارجية وسلاسل المحلات. فهذه كلها، بخلاف الصرعات، تتطلب تغييرات

مؤسسية حقيقية وبكلفة لا بأس بها وبآثار دائمة. وتقاليد العمل عادة لا تنشأ من كتابات الأكاديميين أو الاستشاريين بل من استجابات الممارسين للتحديات الاقتصادية والاجتماعية والتنافسية، وهي معقدة وذات أوجه عدة وتُطبَّق بأساليب مختلفة في شركات مختلفة. والتقاليد لا تأتي مترافقة مع كتب تمهيدية توضح كيف يُطبّق التغيير المقترح وليست لها قواعد بسيطة يتعين على كل فرد أن يتبعها وليست لها نتائج مضمونة.

ولا يوجد اختبار مثالي لتمييز الصرعات عن التقاليد، بل الحق إن مزاياها قد تكون متداخلة ببعضها. يمكن للصرعات أحياناً أن تحفز تغييراً في المؤسسة حتى لو كان هذا التغيير لفترة قصيرة. وبالطبع يوجد في التقاليد الكلاسيكية معلمون يوجهون ويرشدون – إليك مثلاً بيتر دراكر Peter Drucker الذي ارتبط اسمه باللامركزية. ولكن احذر إن رأيت مقاربة في الإدارة تتضمن معظم مزايا الصرعات المذكورة آنفاً. إن بدت بسيطة جداً فلعلها تكون واحدة منها.

لهذا، عندما يقيّم المديرون مقاربة أو أسلوباً في الأعمال عليهم أن يطرحوا هذه الأسئلة: هل يوجد في هذه المقاربة سجل يوضح نتائج الأداء؟ أو هل هي قابلة للقياس في شركات مماثلة تواجه تحديات مماثلة؟ وهل تتصدى لمشكلات أو فرص هي ذات أولوية عليا لشركتنا؟ هل التغيرات التي قد تقتضيها ضمن إمكانات شركتنا ومواردها؟ الإجابة بنعم على هذه الأسئلة تدل على أن المقاربة قد تدوم وتعطي ثمارها.

(نشرت في مجلة *Harvard Business Review* عام ٢٠٠٢)

خرج مسرعاً من الغرفة وامتطى جواده على عجل وانطلق بجنون في كل الاتجاهات.

ستيفن ليكوك

تأملات في الإدارة

بقلم هنري منتزبرغ

الإدارة ظاهرة تثير الفضول. فهي عمل برواتب سخية، وللمدير نفوذ واسع، والأهم من ذلك أنه خالٍ من حصافة الرأي. أو في الحد الأدنى يفتقد الإدمان على الإدارة لحصافة الرأي، لكنه يبالغ كثيراً في الممارسة.

كانت هذه الأمور التي شغلتني كثيراً تتراكم في ذهني منذ سنين عدة عندما وقعت حادثة معينة جعلتها تتخذ شكل أفكار واضحة. فقد طُلب إلي أن ألقي كلمة في المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس، سويسرا في عام ١٩٩٥. لهذا قمت بزيارة المدير العام السيدة ماريا كاتاوي Maria Cattaui في مكتبها بالقرب من جنيف لمناقشة بعض العناوين المحتملة. اقترحتُ في البداية الحديث عن الحكم والحكومة وطلبت أن تخصص لي نحو ساعة من الزمن أو أقل قليلاً لتكون تغطيتي للموضوع ملائمة. فأجابت: "لكنني أفضل لو تكتب شيئاً عن الإدارة. وأيضاً، هنالك العديد من كبار التنفيذيين الذين لديهم فسحة زمنية للاهتمام لا تزيد عن خمس عشرة دقيقة".

عدت إلى البيت وفكرت بما قالت وقررت أن ألبي طلبها ... ودوّنت قائمة تضم عشر نقاط للمناقشة على صفحة واحدة وضعت لها العنوان "تأملات في الإدارة." وأرسلتها بالفاكس إلى السيدة ماريا كاتاوي. ولحسن طالعي، كانت متفتحة الذهن، بل متحمسة. وهذا ما قدمته في منتدى دافوس: عشر نقاط، وبناء على طلبها اختصرت المدة إلى عشر دقائق، لكل واحدة من التأملات دقيقة واحدة.

وحيث إن مجلة *Harvard Business Review* أكثر انفتاحاً، استطعت الآن أن أطوّر تأملاتي لتصبح أكثر تفصيلاً، ما عدا الأخيرة منها.

١ - **لا يوجد للمؤسسات قمم وقواعد**. هما كلمتان استعملتا مجازاً لكنه مجاز مضلل. بل إن لدى المؤسسات حقاً أشخاصاً "خارجيين" وأشخاصاً "داخليين". الخارجيون هم الذين يتصلون بالعالم خارج المؤسسة، والداخليون منقطعون عن الخارج، وذلك بالإضافة إلى أشخاص كُثُر هم المديرون "المتوسطون" الذين يعملون جاهدين لوصل الداخليين والخارجيين معاً.

وكلّما عجّلنا بالكف عن الحديث عن الإدارة في القمة (الواقع لا أحد يجرؤ على الحديث عن الإدارة في القاعدة) كان ذلك أفضل لنا. فالمؤسسات، أولاً وأخيراً، تتوزع جغرافياً، حتى إنَّه لو كان مكتب كبير التنفيذيين في الطابق المئة في نيويورك فهو لا يكون قريباً من ارتفاع موظف في المرتبة الدنيا يجلس في الطابق الأرضي بمدينة دنفر(*).

الشيء الوحيد الذي على قمته يجلس كبير التنفيذيين هو المخطط العام للمؤسسة. وكل ما تبينه هذه الوثيقة هو مقدار افتتاننا نحن بهذا التجريد الذي نسميه إدارة. وإذا نظرت مرة أخرى إلى واحد من هذه المخططات ضع غطاء على اسم المؤسسة وحاول أن تعرف ما الذي تفعله لتكسب عيشها. فهذه الوثيقة التي تعد الإنتاج الأكثر شهرة للشركة لا تتطرق إلى المنتجات الحقيقية والخدمات الحقيقية التي تقدمها الشركة، فما بالك بالأشخاص الذين يتعاملون بهذه الخدمات والمنتجات كل يوم. ويبدو الأمر وكأن المؤسسة موجودة لأجل مَنْ هم في الإدارة.

جرب هذا التشبيه المجازي. ارسمْ دائرة تمثل المؤسسة. في مركز الدائرة موقع الإدارة المركزية وعند المحيط الخارجي للدائرة موقع الأفراد الذين يطوّرون وينتجون ويقدّمون المنتجات والخدمات – هم الأشخاص الذين يعرفون العمليات اليومية. هؤلاء يرون بكل وضوح لأنهم الأقرب إلى

(*) تقع مدينة دنفر على أطراف جبال روكي بولاية كولورادو الأمريكية، بينما تقع مدينة نيويورك، كما هو معروف، على الساحل الشرقي للولايات المتحدة (م.).

العمل. لكنهم لا يرون إلا من زاوية ضيقة؛ لأن كل ما يستطيعون رؤيته هو قطاعاتهم الصغيرة التي ينتمون إليها. أما المديرون في مركز الدائرة فيرون من زاوية عريضة – يرون كل ما في الدائرة – لكنهم لا يرون بشكل واضح لأنهم بعيدون عن مواقع العمل. إذاً، تقتضي البراعة أن نعمل على وصل هاتين المجموعتين معاً. ولهذه الغاية تحتاج معظم المؤسسات إلى مديرين واسعي المعرفة يكون موقعهم في الوسط، أي أشخاص يستطيعون رؤية من في محيط الدائرة ثم يستديرون ويتحدثون عنها مع الجماعة في مركز الدائرة. وهؤلاء، كما تعلمون، هم من كنا نسميهم المديرين المتوسطين الذين لم يعد لهم وجود تقريباً.

٢- **آن أوان إزالة طبقة من يزيلون الطبقات.** تعمد المؤسسات إلى إزالة طبقات من عملياتها وإلغائها وإضافة هذه الطبقات إلى ما يسمى قمة التسلسل الهرمي فيها – أي إنها مستويات جديدة لا تفعل شيئاً بل تمارس سيطرة وتحكماً مالياً وبذلك تثير غضب الجميع.

كنت أؤلف كتاباً لصالح شركة نشر مستقلة معروفة باسم Prentice-Hall. هي كبيرة، كبيرة جداً لكنها جيدة التنظيم ومتخصصة بالمطلق بمهنتها. بعد ذلك جاءت شركة Simon & Schuster واشترتها، وهذه بدورها اشترتها شركة Paramount، وهكذا أضحت Prentice-Hall العزيزة تحمل اسم Paramount Communications Company. آنذاك التقيت إحدى المحررات التي كانت تحرر كتبي ونقلت لي ما قاله رئيسها الجديد، إذ قال "نحن الآن نعمل على ملء دلو الدخل التشغيلي." إنه لأمر غريب حقاً، فقد كنت وهذه المحررة نظن أن الشركة لا تزال تعمل على نشر الكتب وتنوير القراء ... والآن باتت Prentice-Hall شركة مثل Viacom Company. بعد هذا الذي حصل، هل تبقى عملية طباعة ونشر الكتب عملاً مهماً لأجل إرضاء المديرين؟

لنقرأ ما كتبته مجلة *Fortune* منذ بضع سنوات وتحديداً بتاريخ ١٩٨٩/١١/٦: "المدهش حقاً في عملية إعادة الهيكلة التاريخية لشركة P & G أنها كانت استجابة للسوق الاستهلاكية وليس لسوق الأسهم." لكن المدهش حقاً في هذه الجملة استخدام عبارة "مدهش حقاً".

إن قسوة هذه المواقف لا تتجلى في مكان مثلما تتجلى في عملية إزالة طبقة كل أولئك المديرين المتوسطين. وفي هذا السياق يمكن تعريف عملية إزالة الطبقة وإلغائها بأنها تلك العملية التي من خلالها يتخلص أشخاص لا يعرفون ما يجري من أولئك الذين يعرفون ... ألم يحن الوقت للبدء بإزالة طبقة من يزيلون الطبقات؟

٣- **الهزيل بخيل ولا يعمل على تحسين الأرباح بعيدة المدى.** ليس بالأمر المثير للدهشة أن يُفصل أفراد من عملهم. وليس غريباً أن محللي أسواق الأوراق المالية قد يحبون الشركات التي تفصل من العمل عمال الخط الأمامي والمديرين المتوسطين (وفي الوقت عينه تزيد رواتب كبار التنفيذيين). ولكن المفهوم ضمناً أن اللوم يقع في المقام الأول على الموظفين أنفسهم الذين تم توظيفهم، ثم حُكم عليهم بأن يعانوا تبعات هذه الوظائف بينما تتابع الشركات جني الأموال.

عملت مؤخراً بعض الأعمال لصالح شركة تأمين كبرى في الولايات المتحدة، ليس لديها محللو أسواق أقلق بشأنهم لأن العمل كان تبادلياً. وقد سمعت قصة عن امرأة تعمل فيها بجد وحماس لتحويل قاعدة البيانات الورقية إلى قاعدة بيانات إلكترونية. فقال لها أحدهم: "ألا تعلمين أنك تجهدين نفسك لكي تُفصلي من عملك؟" فردت قائلة: "أعرف ذلك بالتأكيد. لكنني أعلم أنهم سوف يجدون لي عملاً آخر وإن لم أجد ذلك فسوف أخرّب العمل كله." ... كم من التخريب يحصل؟ ...

عظماء الاستراتيجيين إما مبدعون أو كرماء.
وليس لدينا إلا النادر جداً من أي الفريقين.

٤ - **المشكلة في معظم الاستراتيجيات هي أولئك التنفيذيون الكبار الذين يظنون أنفسهم استراتيجيين.**

إن عظماء الاستراتيجيين إما أن يكونوا مبدعين أو كرماء. وليس لدينا إلا النادر جداً من أي الفريقين. ونحن نطلق على المبدعين لقب أصحاب الرؤى (هم رؤيويون) – أي يرون عالماً لا يراه الآخرون. وهؤلاء أشخاص يصعب إرضاؤهم، إذْ يتسمون بالعناد ومع ذلك فإنهم يقدمون لنا أفكاراً جديدة ومختلفة بأساليبهم الخاصة. وبالمقابل يعمل الكرماء على استنباط الاستراتيجية من أفكار الآخرين. وهم يصنعون مؤسسات ترعى الفعل الخلاق والاستفسار النابع عن الفكر. (ويعرف هؤلاء الأشخاص من عدم تقاضيهم الرواتب العالية.) ... من جهة أخرى يخرج الاستراتيجيون المبدعون من مركز الدائرة التي تمثل المؤسسة ليلامسوا أطرافها بينما يعزز الاستراتيجيون الكرماء الدائرة كلها من خلال تحويل التفكير الاستراتيجي إلى عملية تعلّم جماعي.

غير أن معظم من نسميهم استراتيجيين يجلسون في القمة ويتظاهرون بوضع استراتيجيات. إنهم يصوغون استراتيجيات ذكية يعمل على تطبيقها الآخرون جميعاً. ويصدرون خططاً استراتيجية لمّاعة تبدو رائعة في ظاهرها ويقودون مؤسساتهم بكثير من التهويل والمديح إلى لا مكان، فتصبح الاستراتيجية لعبة شطرنج تتحرك فيها البيادق – أي الكتل الكبرى من الأعمال والشركات – حركات دائرية قوية تبهر محللي الأسواق. وتبدو البيادق كلها وكأنها منسجمة معاً – على رقعة الشطرنج في الحد الأدنى. إنه عمل رائع يعجب الجميع، ما خلا أن هذه البيادق ذاتها التي تم تجاهلها حين كانت العيون مشدودة إلى الحركات تتفكك وتتباعد. تخيّل لو أننا أخذنا كل

هذه الطاقة المستهلكة في خلط الأوراق والحركات ووظفناها في سبيل تحسين الأعمال الحقيقية. أنا لا أقصد بقولي هذا "الخدمات المالية" أو "الاتصالات". بل أقصد الأعمال المصرفية أو طباعة الكتب ونشرها...

٥ - **اللامركزية تميل للمركزية والتمكين يسحب التفويض، والتقييس لا يرتقي للمستوى.** الكلمات الطنانة هي المشكلة وليست الحل. ونحن ننبهر بالأساليب الساخنة. وبعدئذ تخفق بعد أن كانت تبشر بالنجاح. وتأتي "إدارة الجودة الكلية" لتحل محلها، وينسى الجميع "جودة حياة العمل" – الكلمة نفسها، والفكرة مشابهة، والحماس لا يقل، ولكن ليس منذ مدة بعيدة ...

لقد تحول مفهوم "إدارة الجودة الكلية" الآن بسحر ساحر إلى التمكين. غير أن التمكين يعني أصلاً الكف عن سحب التفويض من الآخرين. وهذا بدوره يعيدنا إلى التسلسل الهرمي، ذلك أن هذا التسلسل الهرمي هو حقاً ما تعززه فكرة التمكين. ولا يحصل الناس على السلطة لأنها تكمن منطقياً وجوهرياً في صميم العمل الذي يؤدونه، وهم يحصلون عليها لأنها هبة من "الآلهة" الجالسين على قمة تلك المخططات. النبالة تقتضي ذلك(*). إن كنت تشك في ذلك، انظر المفارقة بين مفهوم التمكين وموقف تكون فيه السيطرة بيد العاملين فعلاً. وخذ مثلاً مدير المشفى الذي يفوّض الأطباء ... بل انظر أيضاً إلى نظام اجتماعي متطور حقاً هو خلية النحل. الملكات لا تفوّض النحلات العاملات. فهذه الأخيرة كبيرة وبالغة، إن صح القول، وتعرف بدقة ما يتوجب عليها فعله. فليس للنحلة الملكة في حقيقة الأمر دور تلعبه في القرارات الاستراتيجية الفعلية للخلية، مثل قرار الانتقال إلى موقع آخر. فمن يقرر ذلك هم النحلات عبر الاستجابة للرقصات التي تقوم بها النحلات

(*) النبالة تقتضي ذلك مصطلح فرنسي الأصل يُشار به إلى ما يفرضه نبل المولد أو سمو المنزلة الاجتماعية على أصحابه من التزام جادة الشرف والجود والسلوك المسؤول.(م.)

الكشافات ومن ثم تنتقل النحلات جميعاً، والملكة تتبعهن إلى المكان الأفضل. كم مؤسسة لدينا وصلت إلى هذا المستوى الرفيع من التطور؟ فالذي تفعله النحلة الملكة هو إفراز مادة كيميائية تجعل النظام برمته متماسكاً. وهي المسؤولة عما يعرف بـــ "روح الخلية". ما أروع هذا التشبيه عند المديرين الجيدين! ليس أولئك الذين هم في القمة، بل في مركز الإدارة.

ما يعنيه التمكين حقاً هو الكف عن سحب التفويض من الآخرين.

إذا كان التمكين يعني سحب التفويض فهل تعني اللامركزية مزيداً من المركزية؟ لقد أربكنا استعمالنا لهاتين الكلمتين أيضاً وذلك منذ عمل ألفريد سلوان Alfred P. Sloan, Jr. على تطبيق المركزية في شركة جنرال موتورز في عشرينيات القرن العشرين باسم ما صار يعرف باللامركزية. وعلينا أن نتذكر بأنه كان يتعين على سلوان أن يكبح جماح مجموعة من مشاريع الأعمال التي كانت خارجة عن السيطرة. ولم يكن في عمله هذا شيء من اللامركزية.

لقد كان الجزء الأساسي لهذا المجهود الذي عرف باللامركزية هو فرض إجراءات مالية – أي السيطرة من خلال الأرقام. وإذا حقق مديرو الأقسام الأهداف الموضوعة لهم فإنهم ظاهرياً أحرار في إدارة أعمالهم بالطريقة التي تعجبهم. لكن الأثر الفعلي لهذه اللامركزية على رئيس القسم هو في أغلب الأحيان المركزية داخل القسم: أي ارتكاز السلطة عند مستوى رئيس القسم الذي يتحمل مسؤولية الأداء اللاشخصي.

إن رؤساء الأقسام – وكذلك المراقبون في المقرّات الذين ينظرون إلى ما وراءهم – يصبحون في مزاج عصبي إزاء المفاجآت، وينفد صبرهم للحصول على نتائج بالأرقام. والطريقة الأفضل للتأكد من الحصول على

نتائج متوقعة وسريعة تكمن في عدم فعل أي شيء يثير الاهتمام، القص دوماً وعدم الإبداع. وهكذا أضحت أعمال ترشيد التكاليف هذه الأيام بالنسبة للمدير ما كانت تعنيه عملية فصد الدم بالنسبة لطبيب العصور الوسطى، وهذا يعني باختصار الدواء الشافي لكل مرض.

ونتيجةً لكل هذه الأعمال المتمثلة بالمركزية (اللامركزية) وإزالة طبقة (إضافة طبقة)، فقد برزت عملية التقييس بوصفها عقيدة للإدارة. ولكن إلى أي مدى تم تحريف سلوك الأعمال المعقول حين نرى الناس مدفوعين لتحقيق أرقام بدلاً من زبائن؟

لقد سيطرت الذهنية التحليلة على حقل الإدارة. وبتنا نسير على وقع أنغام التكنوقراطي. كل شيء يجب أن يخضع للحساب والتحليل المنطقي والتصنيف في فئات. والمشكلة أن التكنوقراطي لا يتجاوز نطاق الحاضر كثيراً. فهو لا يملك الحكمة التي تمكنه من فهم الماضي ولا يملك الخيال ليتنبأ بالمستقبل.

وليقوموا بالتخطيط أو الاهتمام بالمستقبل، فإنهم يتنبؤون، لكنَّ عملهم هذا هو مجرد استقراء للتوجهات الراهنة القابلة لحساب الكم. (والمتفائل يستقرئ التوجهات التي يرغبها ويحبها، بينما يستقرئ المتشائم التوجهات التي لا يحبها.) وبعدئذ، عندما يحدث "توقف إنتاج معين" غير متوقع (بمعنى أن منافساً قد اخترع شيئاً جديداً) يهرع التكنوقراطيون ليقولوا "البيئة مضطربة! البيئة مضطربة!" كما تفعل الدجاجات في قصة "Chicken Littles."

إن عملية القياس أمر جيد لمعرفة متى تملأ شطيرة "الهمبرغر" أو كيف تملأ "دلو الدخل التشغيلي" في شركة "الاتصالات" آنفة الذكر. ولكن عندما يتعلق الأمر باستعمال القياس لتقدير السوق بخصوص منتج جديد كلياً أو لتقييم جدارة خدمة مهنية معقدة، فإن عملية القياس غالباً ما تخطئ. والتقييس ليس أقل فتنة من الإدارة. ولكن علينا أن نسأل أنفسنا أولاً عن التكلفة الحقيقية لهذا الحساب.

٦- **المؤسسات العظمى لا تحتاج لقادة عظام بعد خلقها.** إن المؤسسات التي تحتاج لقادة عظام لكي يحدثوا تغييراً فيها سرعان ما تعود إلى ما كانت عليه. اذهب إلى أي دار نشر متخصصة بالأعمال واقرأ مقالة لا على التعيين عن أية شركة، فإنك تجد المؤسسة بأسرها قد اختُزلت في شخص فرد واحد هو ذلك الرئيس الجالس في "القمة". ... خذ مثلاً ما ورد في إحدى المقالات المنشورة في مجلة *Fortune* في السابع عشر من تشرين الأول/أكتوبر عام ١٩٩٤: "لم يعمل كبير التنفيذيين جاك سميث فقط على وقف النزيف، بل أعاد العافية لشركة جنرال موتورز وذلك بإعطائها دفعاً جديداً جراء ارتفاع مبيعات السيارات." وكل ذلك بسببه وحده!

تعدّ سويسرا مؤسسة ناجحة حقاً. ومع ذلك لا أحد يدري من المسؤول فيها وذلك لأن سبعة أشخاص يتناوبون على منصب رئاسة الدولة سنوياً. وقد نكون بحاجة لأشخاص ذوي رؤى، حالمين يخلقون لنا مؤسسات عظيمة. وبعد أن تخلق هذه المؤسسات لن نكون بحاجة لأبطال، بل نحتاج قادة أكفاء مخلصين متفانين في عملهم وكرماء يعرفون ما يجري على أرض الواقع وينضحون روح خلية النحل التي تحدثنا عنها. فالأبطال، أو لنقل بدقة عبادتنا للأبطال، لا تعكس إلا عجزنا. وهذه العبادة تمنعنا من التفكير بما هو في صالحنا من حيث إننا بشر بالغون...

تعني عبادة القادة هذه تأكيداً على "تغيير وإنعاش" الشركات القديمة المريضة. انظر كم نستثمر في هذا المجال! وتذكر كل تلك الشركات الاستشارية المتخصصة بطب الشيخوخة والجاهزة لتقديم يد العون – وقلما تجد ممارسة لطب الأطفال، هذا إن تجاوزنا الحديث عن طب النساء. فلماذا لا ندرك متى يحين وقت وفاة مؤسسة قديمة مريضة؟

نحن بحاجة حقاً لشخص مثل الدكتور كيفوركيان Kevorkian في عالم الأعمال – شخص يساعدنا على إطلاق رصاصة الرحمة. عندئذ تفتح

الفرص أمام شركات فتية ونشطة لتحل محل الشركات القديمة المريضة. إن ترك المزيد من الشركات الكبرى تموت – والاحتفال بمساهماتها العظيمة في الجنائز الفخمة – له أثر إيجابي في تنامي صحة وعافية مجتمعاتنا.

٧- **للمؤسسات العظمى أرواح وأية كلمة تحمل معنى التقليل أو الإعادة قد تدمر هذه الأرواح.** حسن. لا يزال يوجد في مكان ما بعض من هذه المؤسسات القديمة ذات الصحة الجيدة. وقد تعرفها بفرديتها. وهي تظل خارج عربة الموسيقا(*)،بعيداً عن تلك البدع والصرعات الفارغة. هل تساءلتَ يوماً لماذا تظل هذه المؤسسات المثيرة للاهتمام في مقرات بعيدة عن المراكز الأنيقة في نيويورك أو لندن؟

إن أردت أن تتبنى أسلوباً جديداً فلا تستعمل التسمية المعتادة لهذا الأسلوب وخاصة إذا حملت معنى التقليل أو الإعادة. بل أطلق عليه اسماً مختلفاً. وبهذه الحالة قد تضطر لشرحه، وهذا يعني أن عليك أن تفكر جيداً بذلك. أرأيت؟ الأساليب والطرائق ليست المشكلة، بل تكمن المشكلة في التطبيق الغبي لها. ألن يكون جيداً لو أن محرري مجلة *Harvard Business Review* وضعوا رسماً للجمجمة والعظمتين إلى جانب عنوان كل مقالة فيها، مثل تلك الأدوية التي قد تسبب الوفاة، أو لو وضعوا على سبيل المثال: "تحذير! خاص لشركات التكنولوجيا العليا فقط. ولا يجوز استعماله من قبل الجهات الحكومية أو الشركات الصناعية المتخصصة بالإنتاج واسع الكم."

وخذ مثلاً التطبيق الغبي لإعادة الهندسة. ذات مرة قرأت كتاباً عن هذا الموضوع ووجدت لأول وهلة أنها فكرة جيدة. ولكن عندما رأيت في الصفحة الثانية ذلك الادعاء القائل بأن هذه الطريقة "هي بالنسبة للثورة

(*) يرمز هذا المصطلح الذي يعني عربة تنقل الموسيقيين في استعراضات السيرك أو احتفالات الأحزاب إلى انحياز إلى جانب المرشح الأوفر حظاً للفوز، أو ربما الانحياز للبدع والصرعات السائدة. (م.).

المقبلة في مجال الأعمال ما كان التخصص في العمل بالنسبة للثورة الأخيرة" ويقصد بذلك الثورة الصناعية، كان عليَّ أن أغلق الكتاب لمجرد قراءة هذه الفكرة. لكن الإدمان هو المشكلة في الإدارة، والوسط الذي تعيش فيه يخرب الرسالة.

ألم تكن إعادة الهندسة هي ما فعلته شركة فورد عند إنتاج السيارات في مطلع القرن العشرين، وما فعلته أيضاً ماكدونالدز عند تقديمها الوجبات السريعة قبل ثلاثين عاماً؟ لا بد أن يظهر بين الفينة والأخرى عامل ذكي يدخل تحسيناً في عملية الإنتاج. ولم تكن شركة فورد أو شركة ماكدونالدز بحاجة لكتاب تقرؤه، بل العكس تماماً. كانتا بحاجة للخيال الذي يطبق عند وجود معرفة وثيقة جداً بعمل الشركة.

وهذا يعني أنه لا وجود لإعادة الهندسة في فكرة إعادة الهندسة. بل مجرد جعل الشيء المجرد مادياً، تلك الفكرة القديمة عينها القائلة بأن النظام الجديد سوف يقوم بالعمل. ولكن بسبب الإدمان المترافق مع أيَّة بدعة جديدة في الإدارة يجد كل امرئ نفسه يسعى وراء إعادة هندسة كل شيء. أي يفترض فينا أن نجعل "الابتكار المتفوق" جاهزاً للتقديم عند الطلب. فلماذا لا نكف عن إعادة الهندسة ونزع الطبقة وإعادة الهيكلة والتحول إلى اللامركزية ونبدأ بالتفكير؟

٨ - **آن أوان إقفال البرامج التقليدية لدرجة ماجستير في إدارة الأعمال.** يفترض بنا أن نعمل على تطوير مديرين حقيقيين لا أن نتظاهر بخلقهم داخل حجرات الدراسة.

كنت أقوم بدراسة استطلاع للآراء. وطرحت أسئلة على أشخاص لديهم معرفة واسعة بالأعمال داخل الولايات المتحدة وطلبت إليهم أن يذكروا لي أسماء عدد قليل من كبار التنفيذيين الممتازين، أي القادة الذين فعلاً صنعوا أو يصنعون فرقاً كبيراً ومستداماً. وأنا هنا لا أتحدث عمن يحملون شهادات

الدكتوراه بل عن البنّائين الحقيقيين. (حاول أن تضع أنت أيها القارئ لائحة بأسماء من تراهم بنائين حقيقيين).

أتعلمون ما حصل؟ لا أحد ممن جرى ذكرهم في اللائحة يحمل شهادة ماجستير بإدارة الأعمال.

منذ سنوات حين كانت الأشياء تجري نحو الأحسن في الولايات المتحدة كنت أظن أن سبب لمعان الإدارة وتألقها في هذا البلد يكمن في ذهنية حب العمل. فلم يكثر المديرون التفكير، بل قاموا بإنجاز الأشياء. أما الآن فإنني أرى أن أفضل المديرين هم الذين يفكرون كثيراً وفي الوقت عينه يكثرون من حب العمل. ولكن من المؤسف أن الكثيرين كفُّوا عن التفكير. إنهم يريدون إجابات سريعة وسهلة.

ومن الغباء أن تأخذ أشخاصاً لم يعملوا قط في منصب المدير – وعدد لا بأس به منهم لم يعمل قط بتفرغ كامل لما يزيد عن بضع سنوات – وتدَّعي بأنك ستجعلهم مديرين داخل حجرة الدراسة. فهذا العمل بكليته بعيد عن السياق. ونحن بحاجة للكف عن إغراق الأذهان بنظريات عن الإدارة وحالات تتحدث عن أفراد ليس لديهم أساس للحكم على العلائقية.

ولنبدأ أولاً بالتعرف على برنامج إدارة الأعمال هذه الأيام وماهيته: تدريب فني لأعمال تخصصية مثل بحوث في التسويق والتحليل المالي. (وهذه الدراسات ليست في الإدارة.) ثم لعلنا نجد "إدارة جيدة" كما هي، وأعني هنا، ليست بمعنى أنها مهنة فنية، وبالتأكيد ليست علماً أو حتى علماً تطبيقياً (مع أنها في بعض الأحيان تكون تطبيقاً للعلم) وإنما ممارسة وحرفة. نحن لدينا أشياء جيدة ينبغي تعليمها في مدارس الإدارة، فلنعلّمها لأشخاص يعرفون ما يجري حولهم.

والآن لدينا مسار جديد فيه شيء من الإغراء بخصوص بطانة التنفيذيين. بعد حصولك على شهادة ماجستير إدارة الأعمال تستطيع أن تعمل بصفة

استشاري لدى شركة مرموقة لبعض الوقت، وتنتقل من مؤسسة إلى أخرى. ثم تقفز مباشرة لتجلس في كرسي كبير التنفيذيين في شركة ما. وقد يثبت هذا النظام نجاحه أحياناً، ولكنه ليس السبيل لبناء قطاع قوي للشركات في المجتمع ...

٩ - **المؤسسات بحاجة لعناية مستمرة وليس لمداخلات دوائية.** لهذا السبب أجد "التمريض" نموذجاً للإدارة أفضل من الطب ولهذا السبب تكون المرأة مديراً أفضل من الرجل. يستعمل الفرنسيون كلمة "مداخلة" في تسمية "عملية جراحية". والمداخلة هي ما يفعله الأطباء الجراحون والعديد من المديرين. فالمديرون لا يفتؤون يعملون على أنظمتهم، يغيرونها جذرياً بأمل إصلاحها وعادة يقصون أشياء يتخلصون منها. وبعد ذلك يتركون تبعات عملهم الأخرق لممرضات عالم الشركات.

يبدو أنه قد يفيد أن نأخذ التمريض نموذجاً للإدارة. فالمؤسسات بحاجة لرعاية واحتضان دوماً وبلا انقطاع، ولا تحتاج لأن تنتهك حرمتها خطة استراتيجية جديدة تثير الاهتمام، أو إعادة تنظيم جديدة وهائلة كلما جاء إليها رئيس تنفيذي جديد.

والرعاية في جوهرها مقاربة أنثوية لعمل إداري مع أنني رأيت بعض الرؤساء التنفيذيين الناجحين والممتازين من الذكور. ومع ذلك، تظل للمرأة أفضليتها في حالة نجد فيها عالم الشركات يهدر الكثير من المواهب. لذا دعونا نرحب بالمزيد من النساء في الطاقم التنفيذي لعلهن أملنا الكبير لنعود إلى صوابنا.

منذ بضع سنوات أمضيت يوماً أتعقب رئيسة الممرضات في جناح الجراحة في إحدى المستشفيات. أقول "أتعقب" لأنها لا تجلس في مكتبها، هي في حركة دائمة ترى ما يجري على أرض الواقع وحيث العمل في أوجه.

(للذكرى أقول إن الشركاء أصحاب شركة Morgan Stanley للخدمات المالية، كانوا يعملون داخل أماكن التداول وعقد الصفقات أيضاً، وكانت مكاتبهم في الطابق الخاص بالتداولات.)

وفي حال بقاء المديرين بعيداً عن أماكن العمل وداخل مكاتب مغلقة عند صدور أول إشارة للمشكلة يصبح التمكين شكلاً من أشكال التعدي على الصلاحيات من قبل كبار المديرين، الذين بسبب جهلهم لما يجري في الواقع، لا يجدون خياراً أمامهم سوى التدخل. وهكذا تصبح المؤسسة مريضاً تنبغي معالجته، حتى لو لم يكن أصلاً يعاني مرضاً حقاً. فتجد نفسها تتنقل ما بين نوبات قصيرة لجراحة جذرية وجرعات طويلة الأمد من عدم اهتمام مدروس.

لندرس بدلاً من ذلك أسلوب الحرفة في العمل الإداري. هذا الأسلوب يعتمد على الإلهام بديلاً عن التمكين، وعلى القيادة القائمة على الاحترام المتبادل الناشئ بديلاً عن خبرة مشتركة وفهم عميق. فالمديرون الحرفيون ينخرطون للعمق الكافي الذي يمكّنهم من معرفة متى لا ينخرطون. ومدير الحرفة، يؤمن بأن الدماغ يظل مغلقاً إن لم تكن الأيدي تعمل، خلافاً للمدير المهني الذي يدّعي "إذا توقفت الأيدي عن العمل يعمل الدماغ".

تشكو النساء عادة من الأسقف الزجاجية ... لكن الأرض الإسمنتية قد تكون أسوأ منها، ذلك أن الكثير من المديرين لا يستطيعون أن يروا ما يجري في الطابق الأرضي لمؤسساتهم حيث تصنع المنتجات وتقدم الخدمات للزبائن (حسبما نعتقد). علينا أن نحطم الأسقف ونفجر الأرضيات ونحطم الجدران لكي يعمل الجميع معاً داخل مجال دائرة واحدة كبيرة.

أعتقد أننا قد عدنا إلى نقطة البداية بعد أن درنا دورة كاملة. لذلك حان الوقت لنختتم بتقديم تأمل واحد أخير، ولن أضيف له شيئاً.

١٠- المشكلة في الإدارة هذه الأيام هي مشكلة هذه المقالة، فقد جاء كل شيء على شكل جرعات صغيرة وسطحية.

(نشرت في مجلة *Harvard Business Review* عام ١٩٩٦)

الجانب الناعم للبيانات الصلبة

إن الاعتقاد بإمكانية فصل المديرين الاستراتيجيين وأنظمتهم الخاصة بالتخطيط عن موضوع جهودهم قائم على الافتراض بأنَّهم يمكن أن يحصلوا على المعلومات بطريقة رسمية. فالعالم المليء بفوضى الضجيج العشوائي والثرثرة والاستدلال والانطباع والوقائع يمكن اختزاله ببيانات ثابتة تُجعل صلبةً وتُجمّع بحيث يمكن تقديمها بانتظام وبشكل يسهّل استيعابها. وهذا يعني أن الأنظمة يجب أن تفعل ذلك، سواء عرفت باسم "تكنولوجيا المعلومات" أم "أنظمة معلومات استراتيجية" أم "أنظمة الخبراء" و"الأنظمة الكليّة أو الشاملة" أم مجرد ما يسمى منظومات معلومات الإدارة (MIS) (بالترتيب الزمني لظهورها الأحدث فالأقدم). لكن من المؤسف أن لهذه البيانات الصلبة التي عليها تعتمد هذه الأنظمة جانباً ناعماً كما تبين في حالات كثيرة، وهي:

١- *غالباً ما تكون المعلومات الصلبة محدودة المجال، تفتقر إلى الثراء ولا تحيط بالعوامل غير الاقتصادية واللاكميّة المهمة.* وكثير من المعلومات التي تعتبر مهمة لصنع الاستراتيجيات لا تصبح حقيقة صلبة، فمثلاً، التعابير على وجه الزبون، المزاج داخل المعمل، نبرة صوت مسؤول حكومي، هذه كلها معلومات تهم المدير لكنها لا تدخل في نظام معلومات. لهذا السبب يستهلك المديرون عموماً الكثير من الوقت لتطوير أنظمة معلومات شخصية تخصهم مؤلفة من شبكات من رجال أو مخبرين يتصلون بهم.

٢- *الكثير من المعلومات الصلبة تجمّع بأكثر مما ينبغي فلا تفيد في الاستخدام الفعال عند وضع الاستراتيجية.* من البدهي أن أفضل حل لمدير ترهقه

المعلومات الكثيرة ويشعر بضغط الوقت اللازم لمعالجة هذه المعلومات أن تكون المعلومات مجمعة أمامه. قبل عام ١٩٨٠ قدمت شركة جنرال إلكتريك مثالاً رائعاً لهذا النوع من التفكير، فقدمت بادئ الأمر ما عُرف بـــ "وحدات الأعمال الاستراتيجية SBU's" تكون أعلى مرتبة من الأقسام والدوائر، ثم قدمت "قطاعات Sectors" لتكون أعلى من وحدات الأعمال الاستراتيجية، وفي كل مرة كانت تسعى لرفع مستوى التجميع لتتمكن الإدارة العليا من فهم واستيعاب المعلومات الضرورية سريعاً. لكن المشكلة تكمن في أن أشياء كثيرة تضيع وسط هذا الخضم من التجميع، وتكون في أغلب الأحوال جوهر المعلومات نفسها. فما مقدار البيانات المجمّعة بخصوص ستة قطاعات يمكن أن تنبئ كبار التنفيذيين في شركة جنرال إلكتريك حول المؤسسة المعقدة التي يرأسونها؟ جميل أن يمتع المرء ناظريه برؤية الغابات إنما دون أن يرى ما يوجد بين الأشجار. وفي هذا السياق قام ريتشارد نيوشتادت Richard Neustadt بدراسة عادات جمع المعلومات عند عدد من رؤساء الولايات المتحدة، فعلّق على ذلك قائلاً "ليست المعلومات من الصنف العام الذي يساعد الرئيس في رؤية الأخطار الشخصية، ولا الملخصات ولا استطلاعات الرأي، ولا الخليط اللطيف، بل هو نثريات من *التفاصيل الملموسة* التي يجمّعها الرئيس في ذهنه فتضيء له الجانب الخفي للقضايا المطروحة أمامه ... عليه أن يكون هو نفسه مدير استخباراته المركزية (نشرت عام ١٩٦٠)."

٣- *إن الكثير من المعلومات الصلبة يصل متأخراً جداً فلا يفيد ذلك في صنع الاستراتيجيات*. تحتاج المعلومات لبعض الوقت "لتصبح صلبة": يجب أن ينقضي زمن معين لكي تبدو الأحداث والنزعات والأداء "حقائق"، ومزيد من الوقت لكي تتجمع هذه الحقائق في تقارير، وأيضاً لمزيد من الوقت

لكي تقدم هذه التقارير على هيئة جدول مسبق التصميم. أما صنع الاستراتيجيات فيجب أن يكون نشطاً وفاعلاً، وهو عمل ديناميي غالباً ما يكون استجابة فورية لحوافز آنية، ولا يستطيع المديرون الانتظار حتى تصبح المعلومات صلبة بينما يخطف المنافسون الزبائن المهمين.

٤- *وأخيراً ثمة مقدار كبير من المعلومات الصلبة لا يمكن الوثوق بها.* يفترض في المعلومات الناعمة أنها غير موثوقة وتخضع للتحاملات والتحيزات الكثيرة. أما المعلومات الصلبة، بالمقابل، فيفترض بها أن تكون دقيقة وواقعية فهي أولاً وأخيراً ترسل وتخزن إلكترونياً. ولكن الواقع عكس ذلك، فالمعلومات الصلبة يمكن أن تكون أشد سوءاً من المعلومات الناعمة. هنالك شيء ما يضيع دوماً في عملية الكم- أي قبل أن تُفعّل هذه الإلكترونات. وكل من عمل في إنتاج قياس كمّي – سواء لحساب في مصنع أو لمطبوعات في الجامعة – يعرف مقدار التحريف المحتمل بصرف النظر عما إذا كان مقصوداً أو غير مقصود. وكما رأى إيلي ديفونز Eli Devons في تقريره الرائع (عام ١٩٥٠) عن التخطيط لصالح إنتاج الطائرات البريطانية إبان الحرب العالمية الثانية، وبالرغم من الافتراضات العشوائية أثناء جمع البيانات إذ قال: "حالما يطرح الرقم يصبح مقبولاً من فوره ويُعَدُّ رقماً متفقاً عليه، ذلك أنه لا أحد يستطيع أن يقدم حجة عقلانية تثبت أنه خطأ ... وحالما تدعى الأرقام 'إحصاءات' فإنها تكتسب السلطة والقداسة كما الكتاب المقدس."

وبالطبع قد تكون المعلومات الناعمة مجرد تكهنات ويمكن أن تشوَّه أيضاً. ولكن أي مدير تسويق يتعين عليه أن يختار بين شائعة يسمعها اليوم بأن أحد الزبائن المهمين شوهد يتناول طعام الغداء مع أحد المنافسين وبين حقيقة الغد بأن الصفقة قد ضاعت، قد يتردد بالتصرف وفق الشائعة التي سمعها؟ وأكثر من ذلك ربما تكون قصة واحدة يسمعها من زبون منزعج

تساوي أكثر كثيراً من تلك الأوراق الخاصة بالبحوث المتعلقة بالأسواق، ومع أن هذه الأخيرة قد تحدد المشكلة، إلا أن الأولى قد تقترح الحل. وعموماً فإنني أرى أنه على الرغم من أن البيانات الصلبة تقدم المعلومات والمعرفة للفكر، إلا أن البيانات الناعمة هي التي تبني الحكمة.

(نشرت عام ١٩٩٤)

الخطأ من طبيعة البشر

بقلم سبيروس ماكريداكيس

جعل أحد علماء النفس الإدراكيين هدفه الأساسي في عمله أن يتعلم المزيد عن طريقة بحث الناس عن المعلومات والبراهين. ووجد أن ما نسبته ٩٠ بالمئة من المعلومات التي يجري البحث عنها تهدف إلى دعم الآراء والمعتقدات أو الافتراضات التي نعتز بها ونحتفظ بها في أذهاننا. لهذا، إذا فكر مدير ما أن حملة ترويجية معينة قد تزيد مبيعاته، فهو يبحث عن أدلة داعمة تؤيد صحة ما يراه ويعتقده، (أو يفترضه على وجه الدقة). ولكن، من الناحية العملية يستحيل إثبات فرضية أن الحملة الترويجية مؤثرة وفاعلة بمجرد ملاحظة أن المبيعات قد ازدادت، ذلك أنه توجد أيضاً عوامل عدة غير الحملة الترويجية تجعل المبيعات تزداد. وبهذه الحالة، لا يمكن للأدلة المؤيدة أن تثبت صحة الفرضية. ويمكن فعل ذلك من خلال إيقاف الحملة الترويجية لفترة من الزمن تعادل مدة الحصول على أدلة غير مؤيدة. فإذا انخفضت المبيعات قد تكون الفرضية صحيحة. وإذا جرى إيقاف الحملة مرات عدة في مناطق مختلفة، وكانت النتيجة نفسها، عندئذ يمكن التأكد بثقة بأن انخفاض المبيعات لم يكن محض صدفة بل تأثر بانخفاض الحملة الإعلانية. ومع أنه من غير العملي إيقاف الترويج أو الإعلان، إلا أن ذلك من وجهة النظر العلمية هو الطريقة الوحيدة لإثبات فرضية أن الترويج رفع نسبة

المبيعات صحيحة دون أي شك معقول. ولكن ليس من عادة الناس أن يبحثوا عن أدلة داحضة.

من طبعنا أن نتذكر المعلومات التي تؤيد صحة معتقداتنا أكثر مما نتذكر المعلومات التي تثبت عدم صحتها

وهنالك جانب آخر للصورة. نحن من طبعنا أن نتذكر المعلومات التي تؤيد صحة معتقداتنا أكثر مما نتذكر المعلومات التي تثبت عدم صحتها. وقد دلت التجارب على أن المؤمنين عادة يتذكرون مؤيدات ما يعتقدون بدقة تبلغ ١٠٠ بالمئة، أما الأشياء السالبة فلا تزيد معدلات الدقة في تذكرها عن ٤٠ بالمئة. ومن جهة أخرى نجد المتشككين يتذكرون الأدلة المؤيدة والداحضة بالتساوي من حيث الدقة، حيث تبين أن معدل الدقة في الحالتين يبلغ ٩٠ بالمئة. إذاً نحن لا نبحث فقط عن أدلة مؤيدة، ولكن حالما نجدها تظل في الذهن ونتذكرها بدقة جيدة.

وإذا أردنا تطبيق ذلك في الإدارة نجد أن المدير كلما ازداد ارتقاؤه في سلم المناصب تزداد عملية التصفية والفلترة في المعلومات التي تصله من خلال مختلف مستويات مرؤوسيه مثل المساعدين وأمناء السر. فهؤلاء يعرفون، أو يظنون أنهم يعرفون ما يريد المدير أن يسمعه ولذلك يقدمون المعلومات المؤيدة على نحوٍ انتقائي.

فهل يمكن اجتناب الانحياز إذا اتخذت القرارات داخل الجماعات؟ كلا مع الأسف – حقيقة الأمر أن ثمة أدلة تشير إلى أن الجماعات تضخّم الانحياز من خلال إدخال "فكر الجماعة group think" (وهذه ظاهرة تنمو وتتطور عندما تصبح الجماعة داعمة لقائدها وبعضها بعضاً، وبالتالي يجتنبون النزاع والخلاف في اجتماعاتهم)...

وثمة نوع آخر من الانحياز في إطلاق الأحكام وهذا ما يتهدد فاعلية صنع القرار ألا وهو المعتقدات التي لا أساس لها أو الحكمة التقليدية. لقد نشأنا وكبرنا

ولدينا ثقافة قبول عبارات معينة بأنها صحيحة، مع أنها قد لا تكون كذلك. فمثلاً نعتقد أنه كلما ازدادت المعلومات التي نتلقاها تصبح قراراتنا أكثر دقة. غير أن الدليل التجريبي لا يؤيد هذا الرأي؛ بل قد يبدو المزيد من المعلومات مجرد زيادة في ثقتنا بأننا على حق دون أن نحسّن بالضرورة دقة قراراتنا ....

إذا قبل المدير بالتحاملات البشرية التي تحدثنا عنها في هذه المقالة فهو لا يستطيع افتراض العقلانية عند مرؤوسيه أو رؤسائه أو منافسيه. وهذا ما يزيد في الأمور تعقيداً، وبخاصة أن جميع النظريات الاقتصادية أو الغالبية الكبرى من النظريات في الإدارة تفترض العقلانية الهادئة. وعلى سبيل المثال، إن أسلوب تعامل المدير مع منافس يخضع لدوافع لا عقلانية، فهو لا يستطيع فهمها أو التنبؤ بطريقة تأثيرها في قرارات هذا المنافس. لا يوجد سبيل إلى معرفة ذلك؛ وبخاصة لأن العقلانية عصية على التنبؤات. إذاً ثمَّة تحد آخر يواجه المديرين متمثل في قبول احتمال اللاعقلانية ومحاولة عقلنتها. ولعل هذا التحدي أصعب من كل التحديات التي يتعين على المدير أن يواجهها. وما هو أسوأ من ذلك أن فقدان العقلانية لا يقتصر على المنافسين وحدهم. بل إنه كائن في كل مكان، الغيرة، الطموح المفرط، الشجار دون سبب ظاهر، أعطال الاتصالات وما يماثل ذلك من سلوكيات لا عقلانية كثيرة جداً في كل مؤسسة وينبغي التعامل معها بأسلوب معقول ومدروس لتحييدها وإقلال تأثيراتها السلبية قدر المستطاع. إنه تحد كبير ولكن يجب التصدي له. يجب علينا أن نتقدم للأمام مع أننا نعرف أن الطريق ليس سهلاً دوماً.

(نشرت عام ١٩٩٠)

كبار التنفيذيين: بعض المقامرين

بقلم هنري منتزبرغ

المقامر تشبيه مجازي واسع الانتشار بين كبار المديرين التنفيذيين وبخاصة في الولايات المتحدة. لهذا دعونا نستخدم هذا التشبيه لدراسة تعويضات كبار التنفيذيين لا سيما وأن هؤلاء يقامرون في هذه الأيام بطريقة خاصة جداً.

أولاً، المقامرون من كبار التنفيذيين يلعبون بأموال الآخرين. وهذا عمل جيد إن استطعت الحصول عليه.

وثانياً، المقامرون من كبار التنفيذيين لا يجمعون المال عندما يربحون بل عندما يتهيأ لهم أنهم سوف يربحون. ففي قمار كبار التنفيذيين لا يمكن معرفة الرابح إلا عند انتهاء اللعبة. لا بأس، فهؤلاء الكبار يجمعون الأموال في منتصف اللعب. وهذا عمل يشبه أخذ مجموع ما تم الرهان به بالإضافة إلى بعض المال الموجود على الطاولة أثناء إقفال آخر دورة في اللعبة. لاعبو البوكر يطلقون على هذا العمل صفة "نصف خدعة". وكبار التنفيذيين يفعلون ذلك ولكن دون "النصف". والخدعة هنا، بالطبع، التأكد بأن أفضل الأوراق ظاهرة على الطاولة. وإن لم يكن باقي الأوراق في يد اللاعب كبيراً يستطيعون الانسحاب والخروج بسرعة كبيرة.

ثالثاً، يجمع المقامرون من كبار التنفيذيين الأموال عندما يخسرون أيضاً. أي إنهم يستطيعون جمع الأموال من الطاولة أثناء انسحابهم. وأؤكد لكم أن هذا الأمر لا يحصل في لعبة قمار حقيقية إذ يبدو أن عليها أن تستعين بمظلة هبوط ذهبية. وإن فعلت تخيلوا ما نوع الرهان الذي سيدخل به هؤلاء المقامرون. سوف يكونون مستغرقين جداً طوال الوقت – همهم "الكومة كلها." ألا تصدق، انظر الفصل الحادي عشر لتعرف سجل الرهانات التي قام بها المقامرون من كبار التنفيذيين. ألن تكون أنت أيضاً "مجازفاً" كبيراً في هذا النوع من المقامرة؟

رابعاً، المقامرون من كبار التنفيذيين يجنون الأموال أيضاً من أجل سحب الأوراق. ولا حاجة حتى لكشف تلك الأوراق الرابحة أو لسحبها في تلك اللحظة. وبرغم أن المقامرين من هؤلاء التنفيذيين ليسوا دائماً الأكثر مكراً ودهاءً في إدارة شركاتهم بفاعلية إلا أنهم قد يظهرون مهارة مخيفة عندما يطلعون بطرق جديدة لجني الأرباح. وعلى سبيل المثال قد يحصل

بعضهم على مكافأة لمجرد التوقيع على عقد استحواذ جديد، وقبل أن يعرف أحدهم أن الاستحواذ قد ينجح (وبالمناسبة، قسم كبير منها لا ينجح.) ولم تكشف ورقة واحدة ومع ذلك جاءت الأموال.

<u>*خامساً، يستطيع المقامرون من كبار التنفيذيين جني الأرباح لمجرد عدم مغادرتهم الطاولة*</u>. وهذا أشد الأعمال تفاهة، ويسمى "مكافأة الاحتفاظ" – ربما سمعتم بها مؤخراً. لا يحصل هؤلاء التنفيذيون على المكافأة فقط للقيام بهذا العمل إن صح القول، بل إنهم يحصلون أيضاً على المال للاستمرار بهذا العمل. أليس هذا عملاً مربحاً إن استطعت الحصول عليه؟!

ولكن لا بد لي من الإشارة في هذا السياق إلى أنه في جانب واحد من كل ما سبق القول فيه فهذا الأخير هو القمار الحقيقي، تأتي التعويضات والنتائج المالية الآن وتأتي النتائج الاقتصادية والاجتماعية شيئاً فشيئاً لاحقاً. وبعد مغادرة اللاعبين للطاولة الخضراء.

والسؤال الذي يطرح نفسه، إذا كان القمار رائعاً ومربحاً ألا ينبغي أن يتوسع ليشمل كل من في الشركة؟ أعتقد أنه يجب أن يكون إضافة إلزامية في أي رزمة تعويضات خاصة لمسؤول تنفيذي كبير. أعتقد أن أكثر المتحمسين لهذا على وجه الخصوص هم استشاريو التعويضات الذين لا بد وأنهم قد سئموا من هذه العلاقة المتعبة مع كبار التنفيذيين.

وإذا شعر أعضاء مجلس الإدارة بأي تردد إزاء هذا الاقتراح الوجيه، فأنا على استعداد لتقديم عرض آخر. (أظن أن مجلس إدارة أية شركة على استعداد لاتخاذ موقف من أي شيء عندما يتعلق الأمر بتعويضات كبار التنفيذيين.)

إنه اقتراح يقتضي بأن يكون الجميع رابحاً. أي مرشح لمنصب كبير التنفيذيين يريد رزمة تعويضات تخصص له وتستثنيه عن سواه ممن في الشركة

يجب أن يرفض فوراً ودون تردد للحظة. يجب إنهاء النقاش فوراً لمجرد ذكر كلمة "مكافأة" فهذا يشكل برهاناً أكيداً بأن المرشح لا يهتم بإدارة شركة فيها أناس متعاونون. (وإن لم يستوعب هذا الشخص ذلك ذكّره بكلام قاله قبل لحظات عن أهمية العمل الفريقي، وكيف أن "البشر هم أكبر ثروة لدى الشركة").

هذا الاقتراح يوفر أطناناً من الأموال ويبعث برسالة إيجابية إلى كل من يعمل في الشركة في وقت يتعين فيه على الشركة أن تحصل في نهاية المطاف على مسؤول تنفيذي كبير يكون قائداً حقيقياً. فما رأيكم؟

ملاحظة أخيرة من فضلكم، إذا كان المسؤول التنفيذي الجديد يرغب حقاً في المقامرة، دلّه على أقرب كازينو.

(نشرت عام ٢٠٠٩)

لتكون واثقاً من إصابة الهدف، أطلق النار أولاً وأي شيء تصيبه سمّه هدفاً.

أشلي بريليانت



الفصل الخامس

حكم وأمثال الإدارة

قانون ديف في النصيحة: من لديه أفضل نصيحة لا يقدم النصح.

[القائل مجهول]

ليست الحكم والأمثال بالأساطير – إنها ليست كذلك على وجه الدقة. لكنها بلا شك تقود المرء للسير في درب مفروش بالورود. بداية نشير إلى أن القول المأثور الذي افتتحنا به هذا الفصل هو واحد من الحكم والأمثال التي تشكل المقالة (القراءة) الأولى في هذا الفصل. أما في المقالة الثانية فسوف نتعرف على جدّ من جمع هذه الحكم والأمثال تحت باب الأعمال الإدارية ألا وهو قانون باركنسون. ففي هذا الفصل يشرح لنا البروفسور سيريل نورثكوت باركنسون C. Northcote Parkinson – الذي لا يعني بالمطلق ما يقول – آليات الطريقة التي بها "يتمدد العمل ليملأ الوقت المتاح لإتمامه."

وهذا يأخذنا إلى دراسة لكتاب وضعه جيفري بفيفر Jeffery Pfeffer وروبرت ساتون Robert Sutton إذ يطعن المؤلفان بحقائق شاعت كثيراً فيما له صلة بالإدارة – ويطعنان أيضاً بتعويضات حوافز وبتسريح العمال من العمل وباندماج الشركات والموازنة بين العمل والحياة.

ثم تأتي لوسي كيلاواي Lucy Kellaway التي أبدعت في تقديمها افتتاحيات وخواتيم لهذه القضايا. وفي هذا الفصل تقدم واحدة من الخواتيم وهي سبعة أقوال من إبداعها تحكي كيف يستطيع المرء الإفلات من العقاب من خلال تزييف أقوال بخصوص الآخرين.

قواعد وقوانين

- قانون أتشيسون Acheson في البيروقراطية: تُكتب المذكرة لتحمي الكاتب لا لتبلغ القارئ بمعلومة.
- قانون بيرا Berra: أنت تستطيع أن ترصد أشياء كثيرة بمجرد المشاهدة.
- رؤيا بونافيد Bonafede: تقول الحكمة التقليدية السلطة مثيرة للشهوة. ولكنها في الحقيقة مرهقة.
- قوانين بورين Boren في البيروقراطية:

  ١- حين تكون متشككاً، تمتم في الكلام.

  ٢- وحين تكون في مشكلة، فوض الأمر لغيرك.

  ٣- وحين تكون في موقع المسؤولية، فكر وتأمل.
- قانون كروب Cropp: يتناسب مقدار العمل المنجز عكسياً مع مقدار زمن البقاء في المكتب.
- قانون ديف Dave في النصح: من لديه أفضل نصيحة لا يقدم النصح.
- قانون دوبن Dobbin: عندما تكون في شك من أمرك استعمل مطرقة أكبر.
- مبدأ انزياح الشجار: لكي تتغلب على البيروقراطية اجعل مشكلتك مشكلتهم.
- قانون داو Dow: في المؤسسة القائمة على التسلسل الهرمي تتزايد الفوضى كلما ارتفع المستوى.

- قانون إبشتاين Epstein: إن ظننت أن مشكلتك عويصة الآن انتظر حتى نحلها نحن.
- يقول غروسمان Grossman: للمشاكل العويصة إجابات خاطئة بسيطة وسهلة الفهم.
- أساطير هيلر Heller في الإدارة: الأسطورة الأولى أن الإدارة موجودة، والأسطورة الثانية في الإدارة أن النجاح يساوي المهارة. والنتيجة الطبيعية لذلك (ما قاله جونسون): لا أحد يعرف حقاً ما الذي يحدث في أي مكان داخل مؤسستك.
- قانون هندركسون Hendrickson: إذا تسببت المشكلة في عقد اجتماعات كثيرة تصبح الاجتماعات أكثر أهمية من المشكلة ذاتها.
- قانون هوفشتادتر Hofstadter: الأمر يستغرق وقتاً أطول مما تتوقع حتى لو أخذت بعين الاعتبار قانون هوفشتادتر.
- قوانين كترنغ Kettering: إن أردت أن تقضي على أية فكرة في عالم اليوم شكّل لجنة للبحث فيها.
- الأسطورة الأولى في الإدارة، إنها موجودة.
- من أفكار موم Maugham: الشخص المتوسط المقدرة هو الوحيد الذي يكون في أفضل حالاته.
- قانون ماكغفرن McGovern: كلما كثرت ألقاب المنصب قلت أهمية العمل.
- قانون ٢٠/٨٠ لباريتو Pareto: عشرون بالمئة من الزبائن يشكلون ٨٠% من حجم الأعمال و ٢٠% من المكونات يشكلون ٨٠% من الكلفة وهكذا دواليك.
- قانون باركنسون الأول Parkinson: يتمدد العمل ليملأ الزمن المتاح لإنجازه.
- قانون باركنسون الثاني: تتزايد النفقات لتلبي الدخل.

- قانون باركنسون الثالث: التوسع يعني التعقيد، والتعقيد يعني التضاؤل التدريجي.
- قانون باركنسون الرابع: يتزايد عدد العاملين في أية مجموعة عمل بصرف النظر عن حجم العمل المراد إنجازه.
- قانون باركنسون الخامس: إذا كانت ثمة وسيلة لتأخير صدور قرار مهم فالبيروقراطية الجيدة، سواء كانت عامة أم خاصة، سوف تقدم السبيل لإيجادها.
- قانون باتون Patton: خطة جيدة اليوم أفضل من خطة ممتازة غداً.
- مبدأ بيتر Peter: في كل تراتبية هرمية، حكومية كانت أم في الشركات، ينزع كل موظف للارتقاء إلى مستواه من عدم الكفاءة، وثمة نزوع لملء كل منصب شاغر بموظف غير كفؤ لأداء واجبات المنصب.

والنتائج:

١- انعدام الكفاءة لا يعرف حواجز في الزمان والمكان.

٢- يُنجِز العملَ أولئك الموظفون الذين لم يصلوا بعد لمستواهم من انعدام الكفاءة.

٣- إن لم تنجح في البداية جرّب شيئاً آخر.

- ملاحظة من بيتر: الكفاءة المتفوقة مرفوضة أكثر من رفض انعدام الكفاءة.
- قانون بيرسون Pierson: إن كنت تبحر بمحاذاة الساحل فأنت تسير في منحدر.
- قانون تيرمان Terman في الابتكار: إن كنت تريد فريقاً رياضياً للفوز في القفز العالي فسوف تجد شخصاً واحداً يقفز سبعة أقدام، ولن تجد سبعة أشخاص ليقفزوا قدماً واحداً.

- قانون وولف Wolf (نظرة متفائلة إلى عالم متشائم): ليست المشكلة أن الأشياء سوف تفسد بحكم الضرورة (قانون ميرفي Murphy) بل المشكلة أن الأشياء لكيلا تفسد تتطلب وقتاً وجهداً أكثر مما نتوقع.
- قانون وولف في صنع القرار: قلما يعمل على تقرير الإجراءات الكبرى أكثر من أربعة أشخاص، وإن ظننت أن اجتماعاً يضم عدداً كبيراً من الأشخاص يعملون حقاً للتوصل إلى قرار فأنت مخطئ. فإما أن يكون القرار قد اتخذ عبر جماعة صغيرة قبل بدء الاجتماع أو أن نتيجة الاجتماع الموسّع سوف يتم تعديلها لاحقاً عندما يجتمع ثلاثة أو أربعة أشخاص.
- قانون وولف في الإدارة: المهام التي ينبغي إنجازها دون تأخير هي الصغرى، وإن لم تنجزها فسوف تنساها. أما في المهام الكبرى فالتأجيل أفضل. فهي بحاجة للمزيد من الوقت في التفكير. وإن نسيتها فهي تذكرك بنفسها.
- قانون وولف في الاجتماعات: النتيجة المهمة الوحيدة للاجتماع هي الاتفاق حول الخطوات الآتية.
- قانون وولف في التخطيط: أفضل مكان تبدأ منه هو حيث أنت.
- قانون زمرمان Zimmerman: تواصل الإدارة في الأعلى نموها بمعدل ثابت بصرف النظر عما إذا توسعت المهمة أو تقلصت.
- قانون زمرمان في الشكاوى: لا أحد يلاحظ متى تكون الأشياء في حال جيدة.
- قانون زوسمان Zusmann: يعتمد نجاح أية ندوة على النسبة بين حضور الاجتماعات وتناول الطعام.

(جمع هذه الأمثال مؤلفو الكتاب)

قانون باركنسون

بقلم سيريل نورثكوت باركنسون

يتمدد العمل ليملأ الوقت المتاح لإنجازه

يتمثل التسليم بهذه الحقيقة بالمثل القائل: "الرجل الأكثر انشغالاً هو الذي لديه وقت فراغ." وعليه فإن سيدة كهلة لا عمل لديها قد تقضي يوماً بكامله لتكتب بطاقة بريدية وترسلها إلى ابنة شقيقها المقيمة في مدينة أخرى. تقضي ساعة في البحث عن البطاقة، وساعة أخرى تبحث عن نظارتها، ونصف ساعة في البحث عن العنوان. وساعة وربع في الكتابة وعشرين دقيقة قبل أن تقرر إن كانت ستأخذ المظلة حين تذهب إلى صندوق البريد في الشارع المجاور. أما العمل الذي قد يشغل رجلاً لثلاث دقائق فيمكن أن يترك رجلاً آخر ممدَّداً على الأريكة بعد يوم كامل قضاه في الشك والقلق والكدح.

إذا سلّمنا جدلاً أن العمل في هذه الحال (والعمل الورقي على وجه الخصوص) مرن في تطلبه للوقت، فمما لا شك فيه أنه لا ضرورة لوجود علاقة، وإن كانت صغيرة، بين العمل الواجب إنجازه وعدد الموظفين الذين سيوكل إليهم هذا العمل. ومن البدهي أيضاً أن فقدان النشاط الحقيقي لا ينجم عنه بالضرورة وجود فراغ. وعدم الانشغال لا يدل بالضرورة على الكسل. فالشيء المراد إنجازه تزداد أهميته ويكبر تعقيده بتناسب مباشر مع الزمن الذي يستغرقه. وهذه حقيقة معترف بها على نطاق واسع، ولكن لم يُعطَ اهتمام كاف لمضامينها الواسعة، وعلى وجه الخصوص في مجال الإدارة العامة. وقد افترض السياسيون ودافعو الضرائب على حد سواء (مع بعض مراحل الشك بين وقت وآخر) بأن تزايد إجمالي عدد العاملين في الخدمة المدنية يعكس حقيقة الحجم المتزايد للعمل الواجب إنجازه. غير أن المتشككين في اعتراضهم على هذا الاعتقاد تخيلوا بأن

مضاعفة أعداد الموظفين لا بد وأن يترك بعضهم متكاسلين في أدائهم أو أن الجميع يعملون لساعات قليلة. ولكن في هذه المسألة يبدو الإيمان والشك في غير موضعهما دون رجحان طرف على الآخر. فالحقيقة الثابتة تشير إلى عدم وجود علاقة البتة بين عدد الموظفين ومقدار العمل، ذلك أن ازدياد عدد العاملين يخضع لقانون باركنسون، ويبقى هو نفسه سواء ازداد حجم العمل أم تضاءل أم حتى اختفى. واستطراداً فإن أهمية قانون باركنسون تتجسد في حقيقة مفادها أن قانون النمو قائم على تحليل العوامل التي تتحكم في النمو.

تستند صحة هذا القانون المكتشف حديثاً إلى براهين إحصائية بشكل رئيسي، وهذا ما سوف نتحدث عنه. لكن ما يهم القارئ العام هو شرح العوامل الكامنة وراء ذلك النزوع العام الذي نجد تعريفه في هذا القانون. ونستطيع بعد تجاوز نواحي تقنية (وهي كثيرة) أن نميّز من البداية قوتين محفّزتين، يمكن تمثيلهما لهذه الغاية بعبارتين بدهيتين إلى حد ما، (١) "يرغب المسؤول بمضاعفة عدد المرؤوسين، وليس المنافسين" و (٢) "المسؤولون يُوجِدون عملاً لبعضهم بعضاً".

ولكي نفهم العامل الأول علينا أن نتصور موظفاً في الخدمة المدنية اسمه (A) يجد نفسه تحت ضغط عمل كثير. وسواء كان ضغط العمل هذا حقيقياً أم وهمياً فهذا لا يهم، وعلينا أن نلحظ أن أحاسيس الموظف A (أو أوهامه) قد تكون ناجمة عن تراجع في طاقته، وهذا من الأعراض العادية للكهولة. ولضغط العمل هذا، حقيقياً كان أم وهمياً، ثلاثة علاجات محتملة عموماً، وهي إما أن يستقيل، أو قد يطلب تقسيم العمل بينه وبين زميل له اسمه B أو قد يطالب بفرز اثنين من الموظفين يساعدانه، هما (C) و (D). ولعله لا يوجد مثال في التاريخ يدل على أن الموظف A لن يختار إلا الخيار الثالث دون غيره. وإن استقال فإنه يفقد حقوقه التقاعدية. وإن تم تعيين الموظف B بمستواه عينه في التراتبية الهرمية فإنه يكون بذلك قد جاء بمنافس له ينافسه على منصب الموظف W الذي سوف

يشغر (بعد زمن طويل) عندما يتقاعد. لهذه الأسباب لا بد أن يقع اختيار A على الخيار الثالث ذلك بأن يأتي بـــ C و D، الأدنى منه، وهما يشكلان إضافة جيدة لأهميته ومكانته في الشركة، لا سيما وأنه حين يوزع العمل بينهما، فإن أهميته تتمثل في كونه الوحيد الذي يتفهمهما. ومن المهم أن ندرك في هذه النقطة أن C و D لا ينفصلان. إن تعيين C وحده مستحيل. لماذا؟ لأن الموظف C، إن كان وحده، سيتوزع العمل مع A، وبذلك يحظى بوضعية مساوية له، وهذا ما كان قد رفضه منذ البداية عندما رفض الموظف B، وهذه وضعية تزداد احتمالاتها إذا كان C هو الخلف الوحيد

المحتمل للموظف A. إذاً، يجب أن يكون عدد المرؤوسين اثنين أو أكثر، ويبقى كل منهم ملتزماً بالنظام خوفاً من أن تأتي ترقية للآخر. وعندما يبدأ C بدوره بالتذمر من ضغط العمل (كما سيفعل بالتأكيد) عندئذ يعمل A بالاتفاق مع C على رفع توصية لتعيين مساعدين اثنين لمساعدة الموظف C لكنه لا يستطيع أن يتفادى حصول احتكاك داخلي إلا من خلال التوصية بتعيين مساعدين اثنين آخرين يساعدان الموظف D الذي يحتفظ بموقعه. وهكذا بسبب استقدام المساعدين E، F، G، H تكون ترقية A لأي شاغر يحصل مؤكدة من الناحية العملية.

لا ضرورة لوجود أدنى علاقة بين العمل المراد إنجازه وعدد الموظفين الذين سيُناط العمل بهم.

وهكذا نجد سبعة موظفين يقومون بعمل كان موظف واحد يقوم به. وهنا يتدخل العامل الثاني. وحيث إنَّ هؤلاء السبعة يجدون عملاً لكل واحد منهم، فالجميع منشغلون ومنكبّون على أعمالهم والموظف A عملياً يعمل أكثر من السابق. وقد تأتي إلى القسم وثيقة وتوضع أمام كل واحد منهم بدوره. ويقرر الموظف E أنها من اختصاص F الذي يضع مسودة رد عليها ويحيلها إلى C

الذي يعدّل في الصيغة كثيراً قبل التشاور مع D الذي يطلب إلى G معالجتها. لكن G في هذه المرحلة في إجازة، فيتحول الملف إلى H الذي يدوّن مسودة محضر يوقع عليها D وتعاد إلى C الذي يقوم بمراجعة المسودة ومن ثم يضع النسخة المعدلة أمام A.

ماذا يفعل A؟ لديه كل ما يدعوه ليسوِّغ التوقيع على ورقة لم يقرأها، فأمامه أمور كثيرة يفكر بها. وبما أنه يعلم الآن بأنه سوف يخلف W في منصبه العام القادم فإن عليه أن يحسم أمره حول من يخلفه في منصبه هل هو C أم D. عليه أن يوافق على إجازة G حتى لو أنه لا يستحقها، ويفكر فيما إذا كان على H أن يأخذ الإجازة بدلاً منه لأسباب صحية. كان يبدو شاحب اللون في الأيام الأخيرة. لعل من بعض أسباب ذلك، وليس وحدها، متاعب عائلية. ثم هنالك مسألة زيادة خاصة في راتب F بسبب انعقاد المؤتمر وعليه الموافقة على طلب E الانتقال إلى وزارة المعاشات التقاعدية. وقد سمع هو نفسه بأن D يحب ضاربة آلة كاتبة متزوجة، وبأن G و F متخاصمان ولا يكلم أحدهما الآخر – ولا أحد يعرف السبب. إذاً يجد A كل ما يدعوه للتوقيع على المسودة التي دوّنها C وانتهى الأمر. لكن A رجل حي الضمير. وبرغم أنه محاط بمشكلات سبّبها زملاؤه له ولأنفسهم – والناشئة أصلاً لمجرد وجود هؤلاء الموظفين – إلا أنه ليس الرجل الذي يتخلى عن واجبه. يقرأ المسودة باهتمام، ويحذف الفقرات المنمّقة التي أضافها كل من C و H ويعيد الوضع إلى الصيغة المفضلة منذ البداية وكان قد وضعها F القدير (ولو أنه يثير المتاعب). ويجري بعض التصحيحات اللغوية – فلا أحد من هؤلاء الموظفين يراعي قواعد اللغة – وأخيراً يكتب الرد نفسه الذي كان سيكتبه أصلاً لو لم يكن C و H موجودين في الشركة. هنالك أشخاص كثر احتاجوا لوقت أطول من هذا لإعطاء النتيجة نفسها. ولم يكن أحد منهم متكاسلاً. إذ بذل الجميع أفضل ما لديهم. وأخيراً يغادر A مكتبه والوقت متأخر في المساء ويبدأ رحلة العودة إلى حيث يقيم. وأطفئت آخر أنوار

المكاتب مع بداية حلول الظلام إشارة لانتهاء يوم آخر لعمل إداري شاق. فكان A واحداً من آخر المغادرين، يسير متأملاً ومتثاقلاً وقد انحنى ظهره قليلاً وعلى وجهه ابتسامة ساخرة، فالعودة في ساعة متأخرة، وتلك الشعرات البيضاء في رأسه هما بعض ضريبة النجاح.

(نشرت عام ١٩٥٨)

الحكم والأمثال التي تحتاج للتعديل وإعادة الصياغة

بقلم جوستين يوَرز

الحكم والأمثال بنظر الكثيرين هي الوصايا في إدارة الأعمال – أو هي حقائق إن أهملت قد تؤذي الشركة وتعرضها للإفلاس . وعلى وجه الخصوص: القادة العظام يصنعون شركات عظيمة. الاستراتيجية هي المصير. التغيير أو الموت.

ولكن ما رأيكم بهذه الفكرة؟ ماذا لو كانت كل هذه البدهيات التي تتمسك بها عوالم الأعمال خطأ؟

ماذا لو كان بعض ما يعتز به عالم الأعمال من حقائق خطأ؟ وماذا لو كانت ثمة طريقة أفضل؟

وماذا لو كانت ثمة طريقة أفضل؟ هذا هو الموضوع الذي يتصدى له جيفري بفيفر وروبرت ساتون، أستاذا الإدارة في جامعة ستانفورد، في كتابهما الجديد الصادر مؤخراً بعنوان *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonesense: Profiting from Evidence-based Management*. جمع المؤلفان كل ما وجداه من المعلومات لدى أعمال علماء النفس والاجتماع وخبراء الإدارة فأصبح لديهما قضية مثيرة، ذلك أن بعضاً من الحقائق التي يعتز بها عالم

الأعمال بعيدة عن الوضوح الذاتي. ويقولان إن عدداً كبيراً جداً من قادة الأعمال يصنعون قراراتهم اعتماداً على الحدس والحس الباطني وعلى صرعات جديدة وبدع في الإدارة وقصص بطولات ناجحة بدلاً من الاعتماد على بيانات ومعطيات تجريبية. وفي كثير من الأحيان تكون العواقب وخيمة. فقد ورد في كتاب المؤلّفين: "لو أن الأطباء يمارسون الطب بالطريقة التي تُمارَس بها الإدارة في كثير من الشركات لكان ثمة أعداد من المرضى والأموات أكبر كثيراً مما نراه الآن، ولكان عدد كبير من الأطباء في السجون".

يتفق كثيرون من خبراء الإدارة على أن بعض هذه الأمثال القديمة في الأعمال كان ينبغي تعديلها منذ عهد بعيد. إذ يقول توم دونالدسون Tom Donaldson أستاذ الأخلاق بكلية الأعمال بجامعة بنسلفانيا في وارتون Wharton "إنها فعلاً مسألة تثير الأعصاب. فالمدراء غالباً لا يعلمون أنهم لا يعلمون." فما الذي ينبغي أن يفعله تلميذ جاك ويلش Jack Welch؟ من هذا المنطلق أجرت مجلة *US. News* حواراً مع المؤلفين بفيفر وساتون حول خمس أساطير مفضلة لديهما بخصوص الإدارة، وللتعرف إلى من برأيهم يمارس الأعمال بالطريقة التي ينصحان بها.

الأسطورة الأولى: الحوافز المالية تستحث الأداء الجيد

يظن المديرون في كثير من الأحيان أن المال يحل كل مشكلاتهم. هل ثمة عمال لا يقومون بعملهم بالطريقة التي تريدها؟ إذاً ليكن ثمة رابط بين الراتب والأداء. وهل ثمة تنفيذيون لم يقتنعوا بمهمة الشركة؟ اعرضْ عليهم خيارات أسهم في رأس المال. ومع ذلك يقول بفيفر وساتون إن الاستعانة بالحوافز المالية لتحسين الأداء ليس بالأمر البسيط كما يبدو.

ثمة مديرون كثر لا ينتبهون لحقيقة أن الحوافز قد تتسبب بحدوث سلوك سيء مثلما تحدث سلوكاً حسناً وفي أحيان كثيرة تسبب أذى في الأداء بقدر ما

تعمل على تحسين هذا الأداء. خذ مثلاً نظام الحوافز المطبق حديثاً في مدينة البوكرك Albuquerque بولاية نيو مكسيكو. فقد شرعت المدينة بهدف تخفيض تعويضات العمل الإضافي التي تدفعها لسائقي عربات جمع القمامة بتنفيذ خطة تقتضي تشجيع السائقين على الانتهاء من جولاتهم في أوقاتها المحددة دون تأخير، وذلك من خلال تقديم ثلاث ساعات إضافية، مثلاً، لجولة مدتها خمس ساعات على أنها "تعويض حوافز". لكن النتائج لم تكن كما توقعت المدينة. فالسائقون صاروا يقودون السيارات بسرعة عالية وبحمولة زائدة، وفي حالات عدة لم يجر جمع القمامة. وفي هذا يقول ساتون: عندما نربط المال بالحوافز لا يركز الناس بالضرورة على ما هو في صالح المؤسسة. بل سيركزون على ما يتعين عليهم فعله لينالوا الحوافز".

وهذا بالطبع قد يؤدي إلى منحدر أخلاقي زلق. ففي دراسة أجراها باحثون من جامعة مينيسوتا في العام الفائت تناولت مقارنة بين ٤٣٥ شركة أعادت التصريح بمكاسبها مقابل شركات لم تفعل، تبين أنه كلما كبرت حصة خيارات الأسهم في رزمة تعويضات كبار التنفيذيين ازدادت احتمالات أن تضطر الشركات لإعادة التصريح بمالياتها. وبات التلاعب بالدفاتر أمراً مغرياً كلما ارتبط الراتب بسعر السهم.

فلماذا تظل شركات كثيرة تجرب ذلك؟ يقول بفيفر إنها العطالة الفكرية، ففي مرحلة معينة "يقال إن الجميع يفعل ذلك، ولم يعد أحد يفكر في الأمر. وهم لا يسألون إن كان هذا ملائماً إن توافق مع ظروفهم الخاصة. إنهم لا يطرحون أسئلة ... بل يفعلون فقط." ويبدو أن المديرين لا يدركون أن الحوافز بالأسهم قلما تحسّن أداء الشركات. ولكن يجب عليهم أن يفكروا. يقول المؤلفان: "الدرس هنا هو نسخة معدلة لمثل قديم يقول «كن حريصاً فيما تدفع ثمنه اليوم فقد تحصل عليه فعلاً»".

الأسطورة الثانية: الفوز حليف من يتحرك أولاً

ثمة شيء يدعو للتساؤل في هذه الفكرة التي تروق لطبيعة رجل الأعمال الكامنة في نفس كل مسؤول تنفيذي، إذ تعني "كن أول من يدخل السوق وسيكون السوق كله ملكاً لك. النصر لك".

ولكن قد يكون من الأفضل للشركة على المدى البعيد أن تكون الثاني أو الثالث في ترتيب النزول إلى السوق. وفي هذا يقول ساتون: "إن قصص النجاح التي تتحدث عن فوز من يتحرك أولاً يتبين لاحقاً أنها غير صحيحة. والناس يؤمنون بها بدافع ديني لكن الأدلة هنا مختلطة." يوجد الكثيرون من ذوي الحظ العاثر الذين سبقوا الآخرين وكانوا أول الداخلين إلى السوق ولم يستطيعوا الاحتفاظ بهيمنتهم على السوق. شركة Xerox هي أول من اخترع الحاسوب الشخصي PC، وشركة Netscape هي التي قدمت للعالم متصفح الإنترنت Internet browser وشركة Ampex أنتجت أول VCR – ومع ذلك لم تحافظ أي من هذه الشركات على صدارتها. بالمقابل، كسبت شركة مايكروسوفت Microsoft كثيراً حين كانت الثانية في دخول السوق ببرمجيات Windows التي هي نسخة من Mac، وتبعتها Excel التي جاءت بـــ Lotus 1-2-3، وجهاز Internet Explorer دخل السوق بعد ما مهدت له شركة Netscape. وبيل غيتس Bill Gates ليس وحيداً. ولم تكن شركة Wal-Mart أول بائع تجزئة بالسعر المخفض. ولم تكن Apple أول شركة تبيع الأجهزة الصوتية المعروفة باسم MP3. ولم تكن دار Amazon للنشر أول من يبيع الكتب إلكترونياً. يقول ساتون "قد تبدو تلك فكرة رائعة للوهلة الأولى ولكنك حالما تبدأ التشكيك في الافتراضات فإنها تصبح نصف الحقيقة".

ويوافقه الرأي خبراء كثر في الإدارة. يقول باري ستو Barry Staw أستاذ القيادة والاتصالات بكلية هاس Haas للأعمال في جامعة كاليفورنيا – بيركلي: "ما زلنا نبحث عن الرصاصة الفضية: 'إن تفعل هذا تضمن النجاح، وإن تفعل

ذاك تضمن الفشل.'' ولكن أن تكون الشركة سباقة وتدخل السوق أولاً فهذا ليس بالضرورة ضماناً للفوز. ويقول ساتون "ثمة أشياء كثيرة تفعلها الإدارة الفاعلة على نحوٍ جيد وتعيد فعلها مرات ومرات." وهنالك مديرون كثيرون تستحوذ عليهم فكرة أن يكونوا السباقين عندما يجدون أنفسهم ثاني الداخلين، ولعل الطريقة الأكثر فعالية في التكلفة أن تكون الأفضل.

الأسطورة الثالثة: تسريح العاملين طريقة جيدة لخفض النفقات

تبدو هذه العبارة وكأنها من أساسيات الاقتصاد. إذا كان لديك شركة يعمل فيها ١٠٠ عامل، ووجدت نفسك متجاوزاً ميزانيتك بنحو ١٠ بالمئة فإن تسريح عشرة عمال قد يحل المشكلة. وبلمسة واحدة تكسب مئات الألوف من الدولارات، وتعويضات صحية و ٤٠١ من الخطط (K) – وفجأة تجد ميزانيتك العمومية أفضل كثيراً من السابق.

إنما ليس بهذه السرعة كما يقول بفيفر وساتون. وبينما تبين بعض البحوث أن ليس لتسريح العاملين أي أثر على الأداء المالي في المدى البعيد، وأن بيانات أخرى تبين وجود أثر سلبي لها، فإن القليل جداً من الدراسات، إن وجدت، تبين أن للتسريحات أثراً إيجابياً على أداء الشركة. فقد رأى تقرير صدر مؤخراً عن شركة Bain & Co. أن الشركات التي تستطيع اجتناب التسريح – حتى في أوقات الصعوبات المالية – تبدو في حال جيدة مالياً على المدى البعيد.

انظر إلى النجاحات التي حققتها مؤخراً شركة SAS Institute وهي أكبر شركة خاصة لإنتاج البرمجيات وشركة Xilinx المصنّعة لشرائح الحواسيب. فقد عملت الشركتان بجد وبإصرار إبان أزمة الشركات الإلكترونية، فعانت مثل منافسيها من ركود في النمو، لكنهما لم تعملا على تسريح أحد – برغم خسارة الخدمة، والتجديد في المنتجات والتطوير المترافق مع الركود. فكانت النتيجة كما يقول بفيفر أن "SAS حققت أرباحاً كبيرة وهي في خضم هذا الانكماش" وذلك

بجذبها للزبائن المحبطين من خدمات متراجعة من المنافسين. وفي عام ٢٠٠٥ فازت شركة Xilinx بالمرتبة الأولى بين الشركات المتخصصة بالتكنولوجيا العليا لدى مجلة *Fortune*. لقد نجت الشركتان من آثار الركود ولا تزالان تستقدمان المزيد من العاملين.

يشعر كثير من المديرون بعدم الارتياح عندما يتعلق الأمر بتسريح العاملين لديهم. فقد أظهرت دراسة استطلاعية غطت ٧٢٠ شركة أجرتها الرابطة الأمريكية للإدارة American Management Association أن ٣٠ بالمئة من المديرين قالوا إنهم اضطروا لإعادة توظيف أناس سبق وأن سرحوهم أو لإعادة استخدامهم بعقود. ولكن لا يمكن تفادي التسريح أحياناً وعلى المديرين قبل أن يقدموا على هذه الخطوة القاسية المحطمة للمعنويات أن يفكروا بطرائق أخرى كثيرة أقل تكلفة من هذه – تقليص تعويضات السفر، على سبيل المثال أو تعويضات التنفيذيين. فهذا الإجراء، صدق أو لا تصدق، قد يوفر الكثير من الأموال.

الأسطورة الرابعة: الاندماج فكرة حسنة

ليس سراً أن الغالبية العظمى من الاندماجات بين الشركات لم تفلح في جني الفوائد الموعودة – وتبلغ نسبتها نحو ٧٠ بالمئة حسب بعض التقديرات. لكن ما يصعب تصديقه هو تلك الأعداد الكبيرة من التنفيذيين الذين ما برحوا يجربونها على أية حال. وفي هذا السياق يشير بفيفر: «يقول الجميع إنهم يعرفون هذه المعطيات لكن ذلك لن يحدث معنا». المصرفيون يطرقون الأبواب. وبيانات Power Point ترتفع وروائح الدم تنبعث من الماء، وتغلق الشركات عيونها وتَثِبُ وثبتَها عن إيمان. "إذا قال الطبيب إن احتمالات أن يسوء الأمر تبلغ ٧٠ بالمئة بدلاً من التحسن، ويظل الناس يفعلون ذلك، فهذا جنون،" كما يقول ساتون.

معظم عمليات الاندماج بين الشركات لم تكن على مستوى التوقعات وذلك لواحد من الأسباب الثلاثة الآتية: الشركتان متماثلتان حجماً (ديملر كرايزلر)، أو بعيدتان جغرافياً عن بعضهما كثيراً (SynOptics and Wellfleet Communications) أو بسبب كون اختلاف الثقافات بينهما عميقاً جداً (AOL – Time Warner). يعد الاندماج بين Hewlett-Packard (HP) مع Compac في عام ٢٠٠١ مثالاً واضحاً للعاصفة الكاملة: شركتان متساويتا الحجم، واحدة في وادي السيليكون والثانية في مدينة هيوستون، وثقافة الواحدة تختلف كثيراً عن الثانية. (أحد الأمثلة أن موظفي شركة HP يستخدمون البريد الصوتي للتواصل، بينما تستخدم كومباك البريد الإلكتروني. "لذلك لم تستطيعا أن تتحدثا معاً" كما قال ساتون.) والنتيجة؟ هبوط لولبي شديد الانحدار نجم عنه في العام المنصرم تنحية كبيرة المسؤولين التنفيذيين كارلي فيورينا Carly Fiorina عن منصبها.

ومع ذلك يوجد عدد قليل من الشركات التي قد تكون استثناء لهذه القاعدة، مثل شركة Cisco Systems، على سبيل المثال. فقد استحوذت هذه الشركة ومنذ العام ١٩٩٣ على نحو ١٠٨ شركات دون أن تصادف أية متاعب. فما السر؟ تعرّف كبار المديرين على السلبيات والإيجابيات التي ظهرت جراء اندماجات شركات أخرى واستعانوا بالأدلة لما فيه فائدتهم. تفادوا إغراءات الصفقة الكبرى، وركزوا على الاستحواذات الصغيرة المستهدفة. وعرفوا كيف يثقون بمواهبهم وقدراتهم الذاتية. وفي هذا يقول دان شاينمان Dan Scheinman، كبير نواب رئيس الشركة لشؤون التطوير: "عندما تكون وسط عملية التفاوض، فالأمر يشبه المواعدة. إنْ كنتَ لا تحب الفتاة التي تواعدها لا يكون الزواج هو الحل." لكن ما هو أهم من ذلك أن الشركة تفعل ما تعظ الآخرين به. وهنا يضيف شاينمان قائلاً: "تتعامل شركات كثيرة مع الاندماجات على أنه حدث مهم مثل قولها: «نجحنا، ووصلنا إلى المؤتمر الصحفي، وانتهى كل شيء». أما بالنسبة لنا فنقول حسناً نجحنا في الاستحواذ، فما هي الخطوة التالية، وما هي الخطوة التي تليها".

يبدو أن الإدارة القائمة على الشواهد والأدلة تحقق نجاحاً لا سيما وأن ما يقرب من نصف تعداد موظفي شركة Cisco البالغ ١٠٠٠٠ موظف الذين استقدمتهم خلال الاثني عشر عاماً الماضية ظلوا في الشركة ولم يفصلوا.

الأسطورة الخامسة: يجب الفصل بين الحياة الشخصية والعمل

إنها الحقيقة البدهية التي تهيمن على كل مبنى للمكاتب في البلاد. المواعدة والزواج داخل المكاتب وفيما بينها أمر ممنوع بالمطلق. وفرص العمل لا تقدم للأشخاص الذين "يكثرون من التبسم." وكبار الشركاء لا تسرهم رؤية الكلاب والأطفال داخل المكاتب بل ينظرون إليهم بعبوس. وفي هذا يقول جيمس هالبن James Halpin كبير التنفيذيين السابق بشركة CompUSA لموظفيه: "يجب على الواحد منكم أن يعدّ زميله في العمل عدواً له".

ولكن مهلاً! لماذا تصر الشركات على الفصل بين الحياة الخاصة والعمل؟ ثمة أدلة كثيرة تشير إلى أن الشركات التي لا تمانع في غض الطرف عن الخط الفاصل بين العمل والمرح لا تعاني من أي أذى جراء ذلك. شركة غوغل Google، على سبيل المثال، تطلب من موظفيها قضاء نحو ٧٠ بالمئة من أوقاتهم في عمل الشركة الأساسي، وتعطيهم الـ ٣٠ بالمئة الباقية للعمل في مشاريع أخرى تتعلق بعمل جديد – أي شيء شبيه بما يفعلونه للمرح واللهو. هل ينجح هذا الأسلوب؟ ربما يكون البرهان في النواتج، إذ من هذا "الوقت الحر" نشأت برامج Google News و Google Earth و Google Local.

أما شركة الطيران Southwest Airlines فقد اتخذت خطوة أخرى في هذا السبيل – وضربت عرض الحائط بالمثل الذي قيل حول العلاقات داخل المكاتب. ما يقرب من ألفين ومئتي موظف من أصل ٣٢٠٠٠ موظف في الشركة تزوجوا من داخل الشركة. تقول كولين باريت Colleen Barrett رئيسة الشركة في حوار مع المؤلفين: "لقد تحدثنا مع موظفينا منذ اليوم الأول وقلنا لهم بأننا عائلة واحدة.

وإن توقفت قليلاً وفكرت في الأمر ولو لعشرين ثانية تجد أن الأشياء التي نفعلها هي أشياء يفعلها المرء داخل عائلته." فالشركة ترسل بطاقات تهنئة بأعياد ميلاد الموظفين، وكتب تهنئة بمناسبة مرور الذكرى السنوية لمجيء كل موظف إلى هذه الشركة. والشركة أيضاً تعبر عن مواساتها عندما يمرض أبناء الموظفين أو إن حصلت وفاة في عائلة أحدهم. ويبدو أن الرسالة تصل: فقد أظهرت دراسة لكبريات شركات الطيران في الولايات المتحدة أن موظفي Southwest، حقيقة، تكلموا عن الشركة وكأنها امتداد لعائلاتهم. فكانوا يستعملون كلمة "نحن" حين يتحدثون عن رب العمل. وهذه الشركة تتلقى ما يزيد عن ٣٠ طلباً للعمل فيها عندما تعلن عن فرص للعمل. وفي هذا الصدد يقول بفيفر: إن دق إسفين بين العمل والحياة الخاصة هو مهمة الغبي. و"فكرة الفصل بين الاثنين مستحيلة." ومع تزايد عدد الشركات التي تدرك هذه الحقيقة يتسارع الخطو نحو انتهاء بقاء العمل مجرد كلمة من ثلاثة حروف.

(نشرت في مجلة *U.S.News and World Report* عام ٢٠٠٦)

لماذا يلجأ معظم المديرين إلى الانتحال؟

بقلم لوسي كيلاوي

منذ بضع سنوات شرع وليام سوانسون William Swanson مدير واحدة من أكبر شركات العالم المصنعة للصواريخ بتأليف كتاب يتحدث فيه عن أسرار عظمته.

لا يوجد في هذا العمل شيء غير عادي. فمعظم كبار التنفيذيين يحبون توزيع حكم جمعوها على مَرِّ السنين. ويظن الكثيرون منهم أن ما لديهم من حكم وأقوال جدير بالنشر. لكن القواعد التي وضعها والبالغ عددها ٣٣ هي فوق ما

يتسع له هذا الجنس الأدبي الجديد بالرثاء. ومضمونها خليط عادي من التفكير الرغبي وتوافه الأمور والكلام الباعث على الملل، لكن الأسلوب واضح وسهل الفهم ناهيك عن أن الألفاظ التخصصية المبهمة قليلة.

وعلى سبيل المثال لإعطاء فكرة عن المضمون، إليكم القاعدة رقم ٣٢ التي تنص: احرص دوماً على الاحتفاظ بحس الدعابة. كلام واضح لكنه غير مفيد ويدعو للملل، وقد يدعو المرء للظن بأن السيد سوانسون نفسه لم يتبع هذه القاعدة حين ألّف كتاباً جمع فيه الأمثال والحكم إذْ يخال المرء عند قراءته أنه فقد هذا الحس منذ مدة بعيدة.

يحمل كتابه هذا العنوان *Unwritten Rules of Management* ووزعت شركته Raytheon أكثر من ربع مليون نسخة منه وقد أعجب به رجل الأعمال الشهير وارن بافت Warren Buffet الذي طلب بضع عشرات إضافية من نسخ الكتاب.

قد تكون القصة انتهت هنا عند هذه الملاحظة السعيدة ولو أنها عابرة لولا أحد المهندسين الشباب الذي وجد ١٧ قاعدة منها تشبه إلى حد كبير مثيلاتها في كتاب بعنوان *Unwritten Laws of Engineering* الصادر عام ١٩٤٤ ومن تأليف W.J. King. وقد كتب هذا الشاب ملاحظته هذه في مدونته، ومنها تلقفتها الصحف.

ارتبك السيد سوانسون وتضايق من ذلك لكنه ضحك لإبعاد الارتباك عن نفسه إلا أن مجلس إدارة الشركة أخبره بأنه أخطأ ويجب أن يُعاقَب بحرمانه من الزيادة السنوية على راتبه لمدة عام. ومع ذلك قال أعضاء المجلس أنهم ما زالوا يعتبرونه قائداً رائعاً، وأنه سيواصل القيام بعمله. صفعة بسيطة وتوبيخ مختصر وما عدا ذلك تسير الأعمال كالمعتاد.

ولكن ما الذي نتعلمه من هذه القصة الغريبة؟ هنالك ما لا يقل عن ثلاثة وثلاثين قاعدة للمديرين لامستها هذه القصة، لكنني سوف اقتصر على ذكر سبع منها مراعاة للقاعدة السادسة أدناه.

١- **لا توجد قواعد جديدة في الإدارة تحت الشمس.** قال بيتر دراكر Peter Drucker إن معظم ما يجدر قوله حول كيفية الإدارة قيل منذ زمن طويل. وما قيل منذ ذلك الحين هو مجرد تكرار لا نهاية له. وإذا كانت حكم رئيس تنفيذي صحيحة لكان ينبغي أن تقال من ذي قبل ومراراً.

٢- **الإدارة نفسها عملية انتحال.** إن أول قاعدة ممتازة يجب أن يتعلمها كل من هو جاد في النجاح في عمله بالإدارة، هي احرص على أن تكون أنت صاحب الفضل فيما يصدر عن الآخرين من أفكار وأعمال. ليس كل شيء منها ولكن بقدر معقول. أمام هذه الحقيقة الأساسية في حياة المديرين تبدو جريمة السيد سوانسون أقل خطورة. ويبدو أن استنساخ أقوال الآخر أقل خطورة من تمرير أفكار زملائك بشكل اعتيادي على أنها أفكارك مثلما يفعل معظم المديرين يومياً ودون تفكير.

٣- **استثناء من القاعدة الأولى، إن ارتكبت خطأ ليكن الانتحال عكسياً.** المقصود هنا أن تحاول جعل شخص آخر صاحب خطأ ارتكبته أنت. وهذا ليس بالأمر السهل وهنا أخفق السيد سوانسون. عندما هاجتمه صحيفة نيويورك تايمز بخصوص عادته في الانتحال قال أنه أعطى الكتاب الصادر عام ١٩٤٤ وما لديه من ملاحظات إلى أحد الموظفين العاملين لديه بهدف أن يكتب تقديماً لكتابه ولا يدري مقدار ما فيه من كلمات ليست له. وهو عذر أقبح من ذنب.

٤- **إن أردت أن تنتحل عمل شخص آخر بدل بترتيب الكلمات قليلاً.** يقول كنغ King فيما كتبه: "احرص كثيراً على دقة عباراتك." هنالك دون شك وسائل كثيرة لإيصال الرأي – دون أن تلفت الأنظار إليها. وهذا هو التعبير الذي صاغه السيد سوانسون للعبارة أعلاه. "احرص كثيراً على دقة عباراتك."

٥- **إن تجاهلت القاعدة الرابعة واكتشف أحدهم انتحالك من كتب في الإدارة لا تعط العذر المعتاد،** كما فعل السيد سوانسون حين قال أنه استوعب المادة في لا شعوره لكثرة ما قرأ طوال حياته. فهذا العذر لا يفيد في شيء. فأنا، مثلاً، قرأت عشرات الكتب عن الإدارة في حياتي ولا أتذكر شيئاً واحداً منها.

٦- **في حال إصرارك على ذكر الحكم والأمثال فإن ٣٣ منها كثير جداً**. عشرة أمثال تكفي وسبعة أفضل.

٧- **مجالس الإدارة يجب ألا تجلس على السياج**. افصلني من العمل أو ساندني هذه هي طبيعة أشياء من هذا النوع. لو أن مجلس إدارة شركة Raytheon وجده مخطئاً فيما فعل (ولا أظن ذلك وفق السياق) لكان عليه اتخاذ قرار بفصله من العمل. ولكنه أعرب عن ندمه واعتذر وتابع عمله.

أن تبدو غبياً بالمطلق ليس الشيء الذي تفعله إنْ كنتَ تحاول أن تكون قائداً في شركة.

والآن، وفي سياق المبادئ فقد انتحلت أنا نفسي ما ورد في صحيفة نيويورك تايمز إذ قالت "**القطط السمان تفر في النهاية دون أي عبء مالي.**" نذكر في هذا السياق كافيا فيزواناثان Kaavya Viswanathan الطالبة الهندية البالغة من العمر تسعة عشر عاماً في جامعة هارفارد التي كتبت رواية مثيرة للعواطف تضمنت قدراً كبيراً من فقرات منتحلة من كتب أخرى، فأصبحت "الوغد" على المستوى الوطني وانهارت شهرتها الأدبية. بالمقابل، أتيح بل سُمِحَ للسيد سوانسون أن يستمر في عمله وهو المسؤول عن ٨٠٠٠٠ موظف في الشركة وعمره ٥٧ عاماً، والمؤسسة العسكرية تحتاج إلى منتجاته برغم ثبوت قلة نزاهته.

أنا لا أقبل بهذا. إن ما فعله هو أقل خطورة مما فعلته الطالبة. فالمقصود بالروايات أنها يجب أن تكون جديدة – ذلك هو القصد منها. ونحن نعلم أن قادة الأعمال يقولون أشياء كثيرة لا أهمية لها، وسواء كانت من بنات أفكارهم أم منتحلة مما قاله الآخرون فهذا ليس بالأمر المهم.

في كتابه يعرب السيد سوانسون عن أمله بأن القارئ بعد أن يقرأ ما كتبه "قد يصبح هو أيضاً قائداً لشركة." وإذا استفاد أحد من مساعدة كهذه – وهذا

بصراحة لا يمكن تصوره – ، فإنني آمل أن تكون هذه القصة قد علمتهم شيئاً أكثر فائدة. إن تأليف كتاب يجمع الحكم والأمثال عمل دال على الزهو والغرور، وهو شيء رهين الحظ. والنتيجة النهائية التي توصلنا إليها أن سوانسون يبدو الآن غبياً.

وهذا يقودني إلى الحكمة الأخيرة القائلة: "**أن تبدو غبياً بالمطلق ليس الشيء الذي تفعله إنْ كنتَ تحاول أن تكون قائداً في شركة.**"

(نشرت في الفايننشال تايمز عام ٢٠٠٦)

إنَّ السائد حالياً تيار قوي جداً لا نستطيع التفكير ونحن فيه.

بول شبرد من كتاب
What is Architecture



الفصل السادس

هل هم أساتذة في الإدارة؟

التعليم: «هو ذلك الشيء الذي يبيّن للحكماء ويخفي عن الأغبياء افتقارهم للفهم».

آمبروز بيرس

[**من كتاب** ***The Devil's Dictionary*, (1906)**]

إذا كانت فيما ما سبق ذكره رسالة لأحد فهي أن الإدارة ممارسة، يتعلمها المرء في البيئة ومن السياق. ولا يوجد مدير، أو قائد، صنع في حجرة الدراسة. ومن هذا المنطلق يتضمن الفصل السادس دراسة معمقة حول "تعليم" "الإدارة".

من هم *"أساتذة العمل الإداري"*؟ *مع الاعتذار لقضية التعليم*. يقول هنري منتزبرغ في مقتطفات *استقيناها* من كتابه Managers Not MBAs *"إن برامج دراسة إدارة الأعمال ليست الأفضل كثيراً"*، فهو يتحدث عن دور جاك *Jack* في حالة دراسية افتراضية داخل حجرة الدراسة بجامعة هارفارد، ويضيف لائحة تضم بعض الانطباعات المثيرة للقلق نوعاً ما والتي تتركها دراسة إدارة الأعمال، وعن بعض البيانات المذهلة حول أداء أفضل كبار التنفيذيين من خريجي جامعة هارفارد، ويختتم بعقد مقارنة بين طالب يدرس إدارة الأعمال

جاء إلى مكتبه وشخص أتى لتنظيف بعض أجهزة الإنارة في المكتب. حاول أن تعرف من يعطي توضيحاً أفضل من الآخر عن الإدارة.

أما فيليب بروتون Philip Broughton، المتخرج مؤخراً من كلية إدارة الأعمال، فيلقي الضوء على بعض مواطنيه في هذا الاقتصاد المضطرب حالياً. وهذا ما يفعله أيضاً أندرو بوليكانو Andrew Policano حين يبدي ملاحظاته على ألعاب التصنيف التي يلعبها زملاؤه عمداء كليات الأعمال. فتبدو هذه الأخيرة مثل لعبة الأرقام التي يلعبها كبار التنفيذيين – على الرغم من كل تلك المقررات الدراسية الجديدة حول الأخلاق. لعله آن أوان أن يكون التعليم من أجل الواقع المعاش.

نريد مديرين لا خريجي إدارة أعمال

بقلم هنري منتزبرغ

دور جاك

[في المحاضرات الخاصة بالمقررات الدراسية] ينتظر الطلبة ردَّك في إعطاء "الجواب" ... ما نقوله في منهجية الحالة الدراسية هو: "أنا أعلم أنه ليس لديكم المعلومات الكافية ... ولكن بحسب المعلومات التي لديكم، ماذا ستفعلون؟"

"حسن، جاك، أنت الآن في شركة ماتسوشيتا Matsushita ماذا ستفعل الآن؟" وينتظر الجواب من جاك أستاذه وسبعة وثمانون من زملائه، يتحرقون شوقاً ليعرفوا رده على هذه الدعوة التي لم يهتم بها. لكن لدى جاك كل الاستعداد. فقد فكر بالموضوع طويلاً منذ قيل له إن منهجية الحالة الدراسية تقتضي الاعتراض على التفكير التقليدي. وقيل له أيضاً مراراً وتكراراً إن المدير الجيد يكون حازماً لذلك يتعين على طالب يدرس إدارة الأعمال أن يكون له موقف. وهكذا وافق جاك دون اعتراض وأجاب عن السؤال.

بدأ جاك بقوله: "كيف أجيب عن هذا السؤال؟ لم أسمع بشركة ماتسوشيتا إلا البارحة، وأنت اليوم تريدني أن أتكلم عن استراتيجيتها".

وتابع قائلاً: "كانت لدي بالأمس حالتان للدراسة يتعين علي أن أحضّر لهما. لذلك لم تحظَ شركة ماتسوشيتا بما لديها من مئات آلاف الموظفين والألوف من المنتجات إلا لساعات قليلة. قرأت هذه الحالة غير مرة وسريعاً، أو لنقل بسرعة بطيئة. ولم أستخدم حسب علمي أياً من منتجاتها، (لم أكن أعلم إلا أمس أن هذه الشركة تصنع أجهزة باناسونيك Panasonic.) ولم أدخل البتة إلى مصانعها، حتى إنني لم أذهب قط إلى اليابان ولم أتحدث مع أي من زبائنها. وبالتأكيد لم ألتق أحداً من أولئك المذكورين في الحالة الدراسية. وعلاوةً على ذلك، هذا موضوع له صلة بالتكنولوجيا العليا، وأنا في الواقع رجل يعرف التكنولوجيا الأدنى. فخبرتي بالعمل، بهذه الحال، نابعة من عملي في مصنع للأثاث. وكل ما لدي لتحضير الجواب هو هذه الصفحات العشرون. لذلك فهذا عمل سطحي. وأرفض الإجابة عن سؤالك!" .

ماذا حدث لجاك؟ أترك لك التخمين. فقد قرر ترك هذا المكان والعودة إلى مصنع الأثاث، حيث انكب على العمل بمنتجاته وتصنيعها واندمج مع الناس في هذا النوع من الأعمال. فهو يعشق تاريخها. وشيئاً فشيئاً وبفضل شجاعته ليكون حازماً ويتحدى التفكير التقليدي، ارتقى سلم الترفيعات ووصل إلى مرتبة كبير التنفيذيين. وفي هذا المكان حيث لا يوجد تحليل لهذه النوع من الأعمال بالمطلق (وهذا ما سوف يكون مقرراً لاحقاً في الجامعة لو استمر فيها) يضع الاستراتيجية التي تحدث تغييراً في الصناعة.

في تلك الأثناء يتدخل بيل Bill الجالس بجانب جاك. وهو أيضاً لم يسبق له أن ذهب إلى اليابان (مع أنه يعرف أن ماتسوشيتا تنتج أجهزة باناسونيك). أبدى ملاحظة أو اثنتين وهكذا حصل على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال. هيأت له هذه الشهادة فرصة عمل في شركة استشارية مرموقة، إذ تتهيأ له الفرصة

للانتقال من حالة إلى أخرى، كما هي الحال في تلك الحالات الدراسية، وفي كل حالة يقدم ملاحظة أو اثنتين تنم عن مهارة وذكاء، ويغادر دوماً قبل أن يبدأ التطبيق. ومع تزايد هذا النوع من الخبرة يصبح بيل كبير التنفيذيين في شركة تجهيزات كبرى. (إذ لم يقدم استشارة لهذا النوع من الشركات من قبل، لكن هذه الشركة أعادت إلى ذهنه تلك الحالة الدراسية التي تتحدث عن شركة ماتسوشيتا.) وفي هذه الشركة وضع استراتيجية تكنولوجيا عليا ممتازة يتم تطبيقها من خلال برنامج رائع للاستحواذات. وأترك لكم التخمين بما حدث بعد ذلك.

لعل قراء كتاب What They Really Teach You at the Harvard Business School لمؤلفيه Kelly and Kelly يطرحون أسئلة مثل – اقرأ هذه الحالة وقم بذاك التحليل خلال ساعتين وحتى أربع ساعات. ويكون جواب هارفارد أجل. يجب على الطلبة أن يحضّروا لحالتين دراسيتين أو ثلاث حالات كل يوم ... لذلك يتعين عليهم أن ينجزوا التحليل سريعاً وجيداً.

ما يتركه تعليم إدارة الأعمال من انطباعات

١- المديرون أشخاص لهم أهميتهم، وهم أعلى مرتبة من الآخرين ولا صلة لهم بأعمال صنع المنتجات وتقديم الخدمات. وكلما علت مناصبهم ازدادت أهميتهم. وفي القمة يجلس كبير التنفيذيين الذي يُمثِّل الشركة (حتى لو لم يدخل إليها إلا البارحة).

٢- العمل الإداري هو عملية صنع قرار بناءً على تحليل منهجي. لذلك تعني الإدارة إبداء الرأي أو إطلاق الأحكام. وهي علم أكثر منه فن، ولا ذكر فيه للبراعة.

٣- تأتي البيانات اللازمة لصنع القرار من رزم موجزة لكلمات وأرقام تسمى حالات دراسية في الكليات وتسمى تقارير في الممارسة. وعند صنع القرار يجري "التلاعب" بالأرقام وتكون الكلمات موضع نقاش، وربما بعد إضافة بعض الاعتبارات "الأخلاقية".

٤- وتحت هؤلاء المديرين تجلس مؤسساتهم مقسمة على نحوٍ دقيق ومحكم شبيه ببرنامج دراسة الأعمال طبقاً للاختصاص: المالية والتسويق والمحاسبة ... إلخ وكل قسم منها يطبق ما في جعبته من ذخائر الطرق والأساليب.

٥- وبغية جمع هذه الوظائف معاً يطلق المديرون "استراتيجيات" تكون خاصة جداً، وربما تنطوي على الغموض ويفهمها أناس تعلموا تحليل الأعمال وأُعطوا الفرصة ليصوغوا كثيراً منها في دراسة لحالات داخل حجرة الدراسة.

٦- وأفضل الاستراتيجيات ما كان واضحاً وبسيطاً وما أُشبع دراسة وكان أيضاً جريئاً مثل أولئك القادة الأبطال الذين تعرّفوا عليهم في حالات للدراسة.

٧- وبعد أن ينتهي هؤلاء المديرون خريجو كليات الأعمال من وضع استراتيجياتهم، يصبح من الإلزامي للآخرين في الشركة – أي "الموارد البشرية" كما يوصفون – أن ينطلقوا مسرعين لتطبيقها.

والتنفيذ على جانب كبير من الأهمية؛ لأنه يتعلق بالقيام بالعمل الذي يتعين على المديرين أن يراقبوه ولكنهم لا يقومون به.

٨- لكن هذا التطبيق ليس بالأمر السهل والسبب أن المديرين الذين تخرجوا من كليات الأعمال يؤمنون بالتغيير. والعديد من هذه الموارد البشرية يعارضونه. لذلك يرى المديرون أن عليهم أن يهاجموا البيروقراطية بعنف عبر استخدامهم لطرق وأساليب لصيغ علمية وهكذا "يمكّنون" كل من تبقى من هؤلاء من تنفيذ العمل الذي توظفوا لأجل إنجازه. وهذا أمر لا يجوز لأي مدير أن يغيّره.

٩- ولكي تصبح مديراً هكذا، بل ولتكون "قائداً" يجلس في القمة، عليك أولاً أن تتبع دورة لمدة عامين في كلية أعمال. فهذه الدراسة تمكنك من إدارة كل شيء.

أداء أفضل خريجي هارفارد

في مطلع العقد الأول من القرن الحادي والعشرين اطلعتُ على كتاب من تأليف ديفيد يوينغ David Ewing بعنوان "داخل كلية الأعمال بجامعة هارفارد *Inside the Harvard Business School* الصادر عام ١٩٩٠. رأى هذا المؤلف أنه هو الوحيد القادر على وضع كتاب كهذا سيما وأنه "رأى هذه الكلية من الداخل وعلى مدى أربعين عاماً، وعرف شخصياً معظم قادتها، ودرّس فيها وكانت له إسهاماته في كفاحها الطويل." لهذا تصدى ومن "رؤية إنسان من الداخل" لـِ "الإجابة عن أسئلة مثل لماذا غدت هذه الكلية عظيمة الأهمية؟" .

وفي الصفحات الأولى من الكتاب يقدم المؤلف قائمة بأسماء الخريجين الذين حققوا نجاحاً في أعمالهم "ووصلوا إلى القمة" في الشركات - وعددهم تسعة عشر، يفترض فيهم أنهم النجوم الأكثر تألقاً أو "سوبر ستار" من خريجي هارفارد. لم أر عيّنة بمثل هذا التحيز! فقررنا أن نستعين بها كما هي. (وقد شاركني في هذا التحليل جو لامبل Joe Lampel).

ما يعطينا أفضلية في هذه الدراسة أننا نستطيع استعادة الماضي وبأننا ندرك ما حدث بعد مرور زمن لا بأس به، فقد مضى على صدور الكتاب أكثر من عشرة أعوام ... والاختبار الحقيقي لهذه الكلية كما جاء بقلم المؤلف ... يكمن في معرفة جواب السؤال: كيف هو أداء الخريجين؟ كما ذكر المؤلف. وكيف هو أداء أفضل الخريجين، ليس في وصولهم إلى الموقع الذي وصلوا إليه، بل في الإدارة حيث يعملون.

والجواب بكلمة واحدة هو "سيّئ". إذا اطلعنا على سجل الأداء اعتباراً من أواخر عام ٢٠٠٣ فإن عشرة من هؤلاء القادة التسعة عشر قد أخفقوا (بمعنى أن الشركة أفلست أو أنهم أجبروا على مغادرة منصب كبير التنفيذيين في الشركة، أو أن عملية الاندماج لم تحقق ما كان مرجواً منها، إلخ). ويمكن وصف أداء

أربعة آخرين في أقله بالأداء المشكوك فيه. بعض هؤلاء الأربعة عشر بنوا شركات وجعلوها واسعة الشهرة ثم شهدوا انهيارها أو ضعفها. ولا أحد منهم خلّف وراءه شركة قوية قادرة على البقاء بعده.

وقد لفت نظر جو لامبل وجود نزعة لا تقاوم لمتابعة صيغة معينة تكون شكلاً من أشكال تقنيات وأساليب هذا الجنس من البشر دونما اعتبار للفوارق الدقيقة وعلى الرغم من مشكلات الناس والتنفيذ. ويبدو أن الطلبة الأغرار الذين تنقصهم الخبرة والذين يسعون للتطبيقات "العملية" داخل حجرة الدراسة يصبحون مديرين بعيدي الصلة عن واقع الأمور ويريدون الإجابات السهلة وهم على رأس عملهم.

فما الذي نستخلصه من هذا كله؟ لا نقول إن شهادة الماجستير في إدارة الأعمال شهادة باتت معطلة الوظائف تتسبب في خراب كل من يحصل عليها. بل ثمَّة خريجون حققوا نجاحاً عظيماً مثلما كان ثمة خريجون أخفقوا ونرثي لحالهم. والشواهد المقدمة في هذا المقام ليست قاطعة، لكن علينا جميعاً أن ننظر بعين الريبة إلى هذه الدرجة الجامعية ذات النفوذ الكبير. إن حصول المرء على هذه الشهادة لا يجعله أكثر كفاءة لتولي الإدارة، لكنها في الوقت عينه قد تجرده من أهلية كهذه. وأما المعلومات المذكورة أعلاه فلا بد أن تدق جرس الإنذار، ذلك أن هذه الشهادة تهب مزايا مهمة لأناس غير جديرين بها. وبمعنى آخر: على الناس أن يسعوا لكسب رايات هذه المرتبة الإدارية من خلال الممارسة. ولا ينبغي تسريع هذه العملية في حجرة الدراسة. ولا يجوز لأية شركة أن تجيز هذا "المسار السريع".

الخريج الجامعي وعامل تنظيف الأجهزة

كنتُ جالساً في مكتبي بكلية أعمال إنسيد Insead الواقعة في إحدى ضواحي باريس منذ بضع سنوات مضت حين سمعت طرقاً على بابي وفي مرتين متباعدتين تفصل بين الواحدة والأخرى بضعة أسابيع.

كانت الأولى من طالب في المرحلة الأخيرة من دراسته لدرجة الماجستير في إدارة الأعمال. أراد أن يحصل على بعض المعلومات عن شركة الطيران الكندية Bombardier. فقد سمع أشياء جيدة عنها ويفكر بتقديم طلب للعمل فيها. هل هي بهذه الجودة التي سمعها، وهل أعتقد أنها تهيّئ له فرصة النجاح في عمله لديها "لعشر سنين أو خمس عشرة سنة"؟ (إنه مجازف آخر من خريجي إدارة الأعمال!).

فأجبته كيف لي أن أعرف؟ إنها شركة ناجحة الآن. ولكن من يدري ما الذي سيحدث بعد أن يحال للتقاعد الرجل الذي بنى لها هذه السمعة، أو إنْ حدثت للشركة بعض المشكلات في طائراتها. (تقاعد الرجل فعلاً فيما بعد وصادفتها مشكلات في إحدى سلاسل المسننات.) وسألته: ولماذا يوظفونك؟ هل لديك خبرة في مجال الطائرات؟ أو معدات النقل أو المركبات الرياضية؟ هل فقط لأنك تحمل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال؟

أعتقد أنه وجد فرصة عمل جيدة. وإن لم تكن في شركة Bombardier، ففي شركة أخرى – أياً كانت – رضيت بما لديه من خبرة.

بعد أسابيع قليلة كان الطارق على الباب مختلفاً. فقد كان عامل الصيانة، أُرسل في طلبه لتنظيف بعض التجهيزات في تمديدات الإضاءة داخل غرفتي. كان رجلاً محباً للثرثرة ويعلم جيداً الأشياء التي يحب الحديث عنها. قرأ كل صنوف الوثائق الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD كما قال لي، وأحس بالقلق إزاء الكثير من النزعات السائدة التي قرأها. قال: "عندما بدأت العمل، عملنا كفريق واحد. وكان ثمة بالطبع رئيس له، وكان الأكثر علماً ومعرفة، وعمله تدريب الشباب." وأضاف قائلاً وفي صوته شيء من الحسرة والآن تغير كل شيء، فقد حلَّت محل ذلك كله تسميات وألقاب وأصحاب منزلة رفيعة. والرؤساء المباشرون لا يعلمون ما يجري. أما الصنف القديم من القادة الذين كانوا يحترمون العمال ويعرفون العمل جيداً فقد كانوا أفضل. وما زاد في همومه أن المجتمع يتجه نحو حالة تنذر بالخطر.

شكرني عندما غادر وقال أنه شعر بحال أفضل بعد أن ناقش هذا الأمر معي. وشكرته أنا بدوري، وقلت إني أشاركه هذه المشاعر، مع أني أشك في أنه قد استوعب الكثير مما قيل.

أمامنا هنا وجهتا نظر مختلفتان حول القيادة في المجتمع. فأيهما تختار؟ لدينا الخيار.

(مقتطفات مما نشر في كتاب هنري منتزبرغ الصادر عام ٢٠٠٤)

خريجو الأعمال من هارفارد أساتذة التنبؤات

بقلم فيليب د. بروتون

إذا كان زملاؤه من خريجي كلية الأعمال في هارفارد أذكياء على هذا النحو فلماذا حل بالكثيرين منهم سوء المصير؟

لو أن روبسبير عاد من الجحيم وبحث عن طعام لمقصلة اليوم لبدأ بقائمة تضم أفراداً يضعون إلى جانب أسمائهم هذه الحروف الثلاثة MBA – الحروف الأولى لدرجة "ماجستير في إدارة الأعمال"، فهذه الفئة المتورمة من ماليين واستشاريين ينطقون بعبارات مغرقة في تخصصهم ويحطمون القيم والذين عملوا أكثر من أية جماعة أخرى في خلق البؤس الاقتصادي الذي نعيش فيه الآن.

لأساتذة الكوارث بصماتهم على كل فشل مالي مريع حصل مؤخراً بدءاً من Royal Bank of Scotland وحتى شركة Merrill Lynch المالية ومن HBOS حتى Lehman Brothers.

أكتبُ هذا الكلام وأنا أحمل شهادة الماجستير هذه من كلية الأعمال في هارفارد، فهذه الشهادة كانت تُعَدُّ بطاقة سفر ذهبية إلى الثراء، ولكنها اليوم باتت

أقرب شبهاً للحروف القرمزية الدالة على العار(*). نحن، حملة هذه الشهادة، تنتابنا الآن فكرة تقول إن بطاقة هذا اللقب باتت الآن ترمز لما هو ضئيل الجودة، ومع ذلك تنطوي على "الغطرسة" و "الموقف القوي الكبير"، "أنا ومن بعدي الآخرون"، و "الإدارة بالمصادفة". ولكن هذه البطاقة لأغراض هذه الأيام يجب أن ترمز إلى عمل "أساتذة التنبؤات".

من خريجي كلية الأعمال بجامعة هارفارد شخصان هما ستان أونيل Stan O'Neal وجون ثين John Thain، وهما آخر اثنين من رؤساء شركة ميريل لينش Merrill Lynch، ومنهم أيضاً آندي هورنبي Andy Hornby كبير التنفيذيين السابق لـــ HBOS الذي كان الأول في دفعته عند التخرج. ومنهم أيضاً جورج دبليو بوش George W. Bush وهانك بولسون Hank Paulson وزير الخزانة الأسبق في الولايات المتحدة وكريستوفر كوكس Christopher Cox رئيس مجلس الإدارة الأسبق لهيئة الأوراق المالية والبورصة (SEC) وهؤلاء هم الثلاثي الشهير الذي كان صادق الوفاء لشعار الكلية التي تخرجوا منها والقائل "لتعليم قادة يصنعون فرقاً في العالم."

لكن الذي كانت الكلية تأمله ليس مجرد الفرق.

فقد أظهرت كليات الأعمال مقدرة فائقة في التغافل عن الكوارث الاقتصادية المتكشّفة أمام أعينها.

في أواخر عقد التسعينيات من القرن العشرين هرع أساتذتها لكتابة أناشيد التسبيح والتحميد لشركة إنرون Enron، شركة المستقبل والأنموذج الاقتصادي

(*) وذلك في إشارة إلى الرواية الشهيرة "الحرف القرمزي The Scarlet Letter" للروائي الأمريكي ناثانيال هوثورن Nathaniel Hawthorne (١٨٠٤-١٨٦٤) إذ حكمت محكمة المدينة على بطلة القصة هستر Hester بأن تضع إشارة الحرف القرمزي "A" على صدرها دلالة على أنها زانية، وكذلك ورد اللون القرمزي إشارة إلى الزنا في سفر الرؤيا آخر أسفار العهد الجديد." (م.)

الجديد الواجب الاقتداء به. وكان الإعجاب متبادلاً. فقد كانت هذه الشركة محشوة بخريجي كلية الأعمال في هارفارد ابتداء من جيف سكيلينغ Jeff Skilling الرئيس التنفيذي وحتى أدنى المناصب. وعندما انهارت إنرون التي نخر فيها الفساد، وُضِعَت كل الدراسات التي أجريت عن حالات معينة للدراسة على الرف وحذفت هذه المادة من البرنامج الدراسي، ووضعت على الفور دراسات جديدة حول قضايا أخلاقية ومحاسبية مستوحاة من كارثة إنرون.

ويبدو أن المصير نفسه قد حل بمصرف رويال بنك أوف سكوتلند (RBS) Royal Bank of Scotland.

عندما كنت طالباً في كلية الأعمال بجامعة هارفارد ما بين العامين ٢٠٠٤ و ٢٠٠٦، كان يدرّسنا أستاذ متميز في السلوك المؤسسي، اسمه جويل بودولني Joel Podolny وقد تحدث بفخر واعتزاز عن عمله مع فريد غودوين Fred Goodwin في هذا المصرف. في ذلك الحين بدا مصرف RBS النموذج المتفوق للشركات، وكان بودولني يحرص على الإطناب في الثناء على دوره الشخصي في التغيير الحاصل في المصرف. وفي برنامجنا الدراسي كانت ثمة دراسة لحالة بعنوان "رويال بنك أوف سكوتلند، أساتذة التكامل" وقد كتبت في العام ٢٠٠٣، إذ تبدأ هذه الدراسة بقول قاله هذا الرجل الذي ندعوه الآن "فريد Fred المفتت، المصرفي الأسوأ في العالم": "عمل جاد، وضوح الرؤية، انضباط، وتركيز على حاجات عملائنا. وهي وصفة بسيطة حقاً ونحن ثابتون عليها".

وضع هذه الحالة الدراسية اثنان من أساتذة كلية الأعمال بجامعة هارفارد وقدما وصفاً لــ "البنية الجديدة" التي ابتكرها هذا المصرف بعد استحواذه على بنك NatWest، بالقول أنه تجمع عنقودي لوحدات تكون بمواجهة الزبائن، ولموظفين ناجحين في "الإقناع". وقد جاء غودوين Goodwin ليكون أستاذ الإدارة، ويقول: "عمل القائد أن يخلق الظروف التي تمكّن الناس من الإيمان بقلوبهم وعقولهم بقيمة ما يفعلون."

في شهر كانون الأول/ديسمبر المنصرم عملت كلية الأعمال عينها على تعديل وطباعة ثناء ومديح لهذا المصرف بعنوان "مجموعة رويال بنك أوف سكوتلاند – استراتيجية رأس المال البشري."

وإنه لمن المؤلم حقاً أن نقرأ اليوم عن كل تلك الجهود التي بذلها أولئك الذين عملوا بقيادة غودوين بدءاً من استطلاعات حول تتبع مسار أداء الموظف وحتى "كلمة شكر كبيرة" وعن موقع إلكتروني حيث يتعرف المديرون على تميز الفرد في خدمة الزبائن.

يبدو أن كل فكرة عصرية تبتدع في كلية الأعمال كانت تطبق بينما يذهب إلى الجحيم كل ما هو مهم فعلاً – مثل تقييم الأخطار في المصرف، والتدفق النقدي وهيكلية رأس المال. ولكن لا يسعنا إلا أن ننصف كلاً من بودولني ومؤلفي الحالات الدراسية، إذ لم يكن أي منهم أستاذاً في العلوم المالية، لكن الصادم أيضاً أن كلية هدفها الأساسي تعليم الإدارة العامة لا ترى مشكلات تنتظر شركة أجروا دراسة معمقة لها.

فهل يوجد نمط في هذا؟ عد بذاكرتك إلى ثمانينيات القرن المنصرم تجد أن خريجي كلية هارفارد للأعمال قد لعبوا دوراً كبيراً من الداخل في فضائح عمليات التداول التي اجتاحت سوق الأوراق المالية في وول ستريت Wall Street ما جعل الرئيس السابق لهيئة الأوراق المالية والبورصة يرى في ذلك تحركاً جيداً لمنح ملايين الدولارات لتعليم الأخلاق في هذه الكلية.

يبدو أن هذه الكلية التي تخرّج زهاء ٩٠٠ طالب في العام تجد نفسها وسط كل فضيحة تحدث ومهما تعددت الفضائح. ومع ذلك فما يدعو للدهشة أنَّه يكاد لا يوجد شعور بالندم.

في تشرين الأول/أكتوبر المنصرم احتفلت كلية هارفارد للأعمال بالذكرى المئوية لتأسيسها وشاركت قمة عالمية في هذا الاحتفال الذي أقيم بمدينة بوسطن. وفي الوقت الذي كانت فيه واشنطن وسوق المال والأعمال في وول ستريت

ينحدران نحو جحيم اقتصادي وقف جي لايت Jay Light عميد الكلية وعضو مجلس الإدارة في مجموعة بلاكستون Black-stone الخاصة للأسهم ليفتتح هذه الاحتفالية ويعلن عدم وجود أية مسؤولية للكلية.

فقال: "لم ندرك كلنا مدى التغيير الحاصل في (النظام المالي) خلال الأعوام الخمسة عشر المنصرمة أو نحو ذلك، ومدى هشاشته بسبب تزايد الفعالية وتناقص الشفافية والسيولة، وهي الأشياء الثلاثة الأساسية في عالم الأسواق المالية."

وأضاف: "ولم ندرك بأن هذه الهشاشة قد تتبدى بجلاء في نظام ائتمان متجمد قصير الأجل، وهذا شيء لم يحدث فعلاً منذ عام ١٩٠٧. ولعلنا أيضاً بالغنا في تقديرنا لقدرة العملية السياسية في التعاطي مع واقع ما قد يحدث لو وقعت مشكلات".

ثم أضاف: "إن ما شهدناه هو إخفاق مذهل ينبهنا إلى فشل إجراءات الحماية المالية وفشل الأسواق المالية والمؤسسات المالية، وفي الأعم الأغلب فشل القيادة على مستويات عدة. سوف نترك لغيرنا الحديث عن تحميل اللوم للآخرين، فهذا أمر غير جدير بالاهتمام. وعلينا أن ننخرط جدياً في إصلاح المشكلة" .

قد تظنون بعد هذا الإخفاق على مستويات عدة أن الكلية التي تقدم قادة في الأعمال يفوق عددهم عدد أية كلية أخرى قد تشعر بتأنيب الضمير. كلا ليس في أقله. فاللوم أفقي ونحو الأعلى، والأفراد أنفسهم الذين نسفوا الإصلاح المالي العالمي يطالبون الآن بإصلاح الخلل.

يستطيع المرء أن يضع قائمة بأعظم رجال الأعمال في العصر الحديث ابتداء بلاري بيج Larry Page وسيرغي برين Sergey Brin من شركة غوغل Google وبيل غيتس Bill Gates بشركة مايكروسوفت وحتى مايكل ديل Michael Dell وريتشارد برانسون Richard Branson ولاكشمي ميتال

Lakshemi Mittal – ولا يجد أحداً من حملة درجة الماجستير في إدارة الأعمال بينهم.

ومع ذلك تواصل صناعة هؤلاء الخريجين نموها المطرد وتقدم كليات الأعمال دخلاً مهماً للمؤسسات الأكاديمية: نحو ٥٠٠,٠٠٠ طالب من حملة شهادة الماجستير بإدارة الأعمال يتخرجون كل عام في مختلف أنحاء العالم، ومن هؤلاء ١٥٠,٠٠٠ خريج في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها وبذلك يشكلون طبقة لها أسلوبها الخاص في إدارة الأعمال داخل الاقتصاد العالمي.

ولكن أمام هذه الفوضى الحالية ألا يجدر بنا أن نتساءل عما إذا كان تعليم إدارة الأعمال ليس مجرد هدر للوقت، بل إنه أيضاً مدمّر لعافيتنا الاقتصادية؟

ألا يجدر بنا أن نسأل عما إذا كان تعليم إدارة الأعمال ليس مجرد هدر للوقت بل إنه أيضاً مدمّر لعافيتنا الاقتصادية؟

لو أحدث الأطباء والمحامون خراباً في مجال اختصاصهم فإننا بكل تأكيد نعيد النظر بما يجري تعليمه داخل مدارس الطب والقانون.

أثناء دراستي في الكلية تم اختيار ٥٠ طالباً للمشاركة في دراسة مفصلة حول تطورهم. يقول الأستاذ سكوت سنوك Scott Snook المشرف على هذه الدراسة، إن نحو ثلث هؤلاء كانوا ميالين إلى تعريف الصح والخطأ في ضوء ما يفعله الآخرون.

وأضاف قائلاً: "إنهم لا يستطيعون أن يتخذوا خطوة للوراء ليلقوا نظرة ناقدة، فهم مقيدون كلياً بالآخرين وبنتائج ما يفعله الآخرون."

والجماعة من الناس غير القادرين على رؤية أفعالهم في إطار المجتمع الأوسع حيث يعيشون لا يمكنهم أن يكونوا ذاتيي التنظيم. ومع ذلك وفي مجال قطاع الخدمات المالية هذا هو عين ما يطلبون وإلى حد كبير يحصلون عليه – إنما بنتائج كارثية.

إن أسعد الخريجين من مجموعتي الذين تخرجوا أيام الظروف الوردية للاقتصاد عام ٢٠٠٦ هم الآن وبالتأكيد أولئك الذين اختاروا الانخراط في أعمال ليست من صميم تخصصهم: أحدهم نأى عن سوق المال والتحق بشركة Mid-western الصناعية، وهو الآن مدير للقسم الزراعي في مجموعة شركات هندية، وآخر التحق بمؤسسة تروّج لأعمال المقاولات، والثالث التحق بحكومة مدينة بوسطن، والرابع ذهب إلى روسيا ليتولى إدارة سلسلة دور للسينما.

لكن هؤلاء قلة، إذ إن ما نسبته ٤٢ بالمئة من زملائي عملوا بالخدمات المالية و ٢١ بالمئة عملوا بمجال الاستشارات، وكلا القطاعين تعيسان في هذه الأيام وفي المستقبل المنظور.

وما يدعو للعجب أن طلبات الانتساب إلى كليات الأعمال في أمريكا في ازدياد مطّرد، ذلك أن الطلبة يبحثون عن ملاذ آمن من الركود. فماذا يظنون؟ إن فرص العمل لهؤلاء الخريجين لن تعود كما كانت. والطلبة الذين ينفقون ٦٠٠٠٠ دولار للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال على مدى عامين قد يطول انتظارهم كثيراً للتعويض عما أنفقوه.

أما بالنسبة لأولئك الذين هم على وشك التخرج من كلية أعمال فأقول إن هذه أوقات لا تسر، لا سيما وأن الشركات المالية وشركات الاستشارات التي كانت تستوعب ثلثي الخريجين من أفضل الكليات كادت تختفي من الجامعات. وفي هذه الأثناء نجد الطلب يكثر على فرص عمل في الحكومات وفي مؤسسات غير ربحية من طلبة كانوا قديماً يرون الرواتب فيها ضئيلة.

لقد تأخرت كثيراً عن موعدها جرعة التواضع والاعتدال لدى خريجي إدارة الأعمال وكليات الأعمال. لكنها لن تأتي من هارفارد. فقد قال لايت Light أمام مستمعيه أثناء الاحتفال المئوي لهذه الكلية "الحاجة للقادة في العالم الآن هي في الحد الأدنى كبيرة كما كانت في السابق. والحاجة لما نفعله نحن هذه الأيام هي أيضاً حاجة كبرى كما كانت دائماً وأبداً" .

إنه طلب جريء قد يقول الكثيرون في ردهم عليه: نرجوك، نحن لا نرغب.

(ملاحظة: نشرت هذه المقالة في صحيفة Sunday Times في الأول من آذار/مارس عام ٢٠٠٩) .

ألعاب تلعبها كليات الأعمال

بقلم أندرو بوليكانو

إذا كان برنامجك لتدريس شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ضمن تلك المجموعة غير المرغوبة والتي تصنّفها مجلة *Business Week* ومجلة *U.S. News & World Report* دون الفئة الأعلى المكونة من ٢٥ كلية، فأنت بلا شك تتعرض لضغوط متواصلة للانتقال إلى الفئة الأعلى من طلبتك والخريجين والمانحين. وبهذه الحالة قد تنقلك الخطوات الآتية إلى تلك الفئة:

- **قدم تنوعاً واسعاً من الخدمات الطلابية لطلبة الماجستير** بما في ذلك وجبة فطور وغداء مجانية ... بالإضافة إلى موقف غير مأجور للسيارة.
- **ارفع المعدل الوسطي لمادة GMAT في صف الماجستير إلى ما فوق ٦٥٠** ... وبهذه الحالة سوف تضطر لإنقاص عدد الطلبة في برنامج الماجستير ... ولا تقبل الطلبة الذين تقل معدلاتهم عن ٦٥٠ في مادة GMAT حتى لو أظهروا إمكانيات قوية.
- **زد من الخدمات المقدمة إلى المسؤولين عن قبول الطلبة** بما في ذلك وجود من يتولى تركين السيارة، والوجبات المجانية وسلال الهدايا في غرف الفنادق ومكان مريح في صالة الاستقبال.
- **الغِ برامج "اللاربحية" وغيرها من المواد الدراسية الرئيسية في شهادة الماجستير التي تفرز خريجين يعينون في مواقع ذات رواتب منخفضة.**

• **شجّع كل من يستفسر عن برنامج كليتك، وبخاصة الطلبة غير المؤهلين للتقدم بطلب الانتساب.** (مجلة *U.S. News* تعتبر مقياس الانتقاء بأنه حاصل قسمة عدد الطلبة المقبولين على عدد المتقدمين.)

• **زد ميزانية برنامج الماجستير كثيراً، يعدُّ الرقم ٥٠٠٠٠ دولار لكل طالب هدفاً جيداً.** سوف تضطر لإعادة تخصيص الأموال ... [عبر تخفيض] حجم و/أو كلفة تقديم برامج المرحلة الجامعية الأولى [وبرامج الدكتوراه] وتحويل الموارد من دعم بحوث الأساتذة إلى برامج الماجستير.

إن كنتَ تظن أن هذه المقترحات تبدو نفاقاً وقولاً بلا فعل، فكر بها مرة أخرى. فما هي إلا مجرد جزء مما تحدَّثَ عنه عمداء الكليات كثيراً ووصفوه لي بأنه "استراتيجية التصنيف في طبقات".

(نشرت عام ٢٠٠١)

أن تكون طيباً فهذا شيء نبيل لكن ما هو أكثر نبلاً أن تعلّم الآخرين كيف يصبحون طيبين – بل وأقل عناءً للآخرين.

مارك توين(*)

(*) مارك توين Mark Twain (١٨٣٥ – ١٩١٠) كاتب هزلي أمريكي. (م.).



الفصل السابع

تغيير شكل الإدارة ومظهرها

شخصان لا يتغيران، الأكثر حكمة، والأكثر غباء.

كونفوشيوس

هنالك الكثير من الدراسات والبحوث وحتى في ممارسات الاستشاريين ما يهدف إلى مد يد العون للمديرين عند التعاطي مع التغييرات الكبرى في مؤسساتهم – مثل التحول أو إعادة التنشيط أو التصغير، وما إلى ذلك. وهذا كله يندرج في إطار "التغيير الخاضع للإدارة". ولكن، انتبهوا، هنا أيضاً لدينا ما نقوله – وهذا ما تجدونه مفصلاً في فقرتنا الأولى بهذا الفصل، بقلم جيمي كليمر Jimmy Clemmer – ذلك أن التسمية نفسها تحمل الضدين معاً. فالتغيير لا ينبغي أن يكون خاضعاً للإدارة، كما يقول، لا سيما وأن هذه التسمية تستخدم لتعني إحداث التغيير قسرياً. لعل أفضل طريقة لإدارة التغيير أن تدعه يحدث - بمعنى أن تهيّئ الظروف التي من خلالها يتبع الناس فطرتهم الطبيعية فيجرّبون السلوك ويغيرونه.

وهذا هو أيضاً ما خلص إليه ديفيد هيرست David K. Hurst حين قال "كبار المديرين ليسوا طهاة بل إنهم من مكونات وجبة الطعام". والسؤال هل هذا القول يحفظ للإدارة مسارها؟ القطعة الآتية تحدثنا عن أسباب بقاء عربات السكك الحديدية البريطانية تسير على سكك تحددت مقاييسها منذ عهد الرومان وعرباتهم.

إذاً كيف يمكن التوفيق بين هذه كلها؟ إنه أمر سهل بحسب استقصاء ريتشارد باسكال Richard Pascale عن الطريقة التي حققت بها شركة هوندا Honda اليابانية نجاحاً هائلاً في قطاع الدراجات الآلية الأمريكية. ويستنتج بأن الطهاة كانوا على الأرض إذ تعلموا كيف يبتعدون عن السكك الحديدية القديمة. والقصة التي تلي استقصاء باسكال تعزز استنتاجاته. فهي تعقد مقارنة بين الإدارتين اليابانية والأمريكية. أما رسالة باسكال فهي ثلاثة هتافات مرحى لصالح المديرين المتوسطين. والمقالة الآتية تحمل مزيداً من الهتاف والتحية لصالح عالمنا الدنيوي الجريح الوفير بالمعلومات والذي يتحدث عنه جوناثان غوسلينغ Jonathan Gosling في مقالته الغنية بالأفكار.

ثم تأتي مقالة هنري منتزبرغ لتضع كل هذه "التدرّجية" وما ندعو إليه من إصلاح تدريجي بحسب أهميته النسبية وعلاقاتها الصحيحة وذلك في مقالة موجزة بعنوان "صنع الاستراتيجية". وهو هنا ينتقد تلك الفكرة السائدة بأن الاستراتيجي شخص يجلس على قاعدة عالية ويملي على الآخرين استراتيجيات ذكية ينبغي عليهم أن ينفذوها، فيقترح فكرة بديلة عن الاستراتيجي إذ يصفه بشخص يعرف النمط ويتعلم كيف يدير عملية تنشأ عنها استراتيجيات من خلال شتى صنوف الجهود.

«إدارة التغيير» مصطلح ينطوي على النقيضين

بقلم جيم كليمر

تطورت مؤخراً صناعة الاستشارة ومهنتها لكنها مهنة مريبة، إذ تدّعي أنها تقدم خدمات "إدارة التغيير". وهاتان المفردتان تحملان معاً معنى شبيهاً بما تحمله عبارة "حرب مقدسة" و "أمّ لا تعمل" ... والحق أن مصطلح "إدارة التغيير" يأتي من ذلك التفكير المغري الذي لا يخلو من الخطورة والشبيه بالتخطيط الاستراتيجي. وهذان المصطلحان قائمان على افتراض غير أكيد بوجود عملية تفكير وتطبيق منظمة تستطيع أن ترسم على نحوٍ موضوعي مساراً للعمل، كما فعل جان لوك بيكارد Jean-Luc Picard في مشروعه النجومي للباخرة *Enterprise*، وهكذا "ليكن كذلك". ولكن إن كان ذلك ممكناً آنذاك فهو بكل تأكيد ليس ممكناً في عالم اليوم المتميز بالتغيير عالي السرعة.

يمكن تجاهل التغيير ومقاومته والاستجابة له واستثماره وخلقه. لكن لا يمكن إدارته.

لا يمكن إدارة التغيير. يمكن تجاهله ومقاومته والاستجابة له واستثماره وخلقه. ولكن لا يمكن إدارته وجعله يسير في عملية خطوة بخطوة منتظمة ... وسواء كنا ضحايا التغيير أم المنتصرين فهذا يعتمد على مدى جاهزيتنا للتغيير ... كما قال أبراهام لنكولن[*] ذات يوم: "سوف أهيّئ نفسي ولا بد أن يأتي يومي (يوم انتصاري)". بهذه الطريقة يمكن إدارة التغيير.

(*) أبراهام لنكولن Abraham Lincoln (١٨٠٩ – ١٨٦٥) الرئيس السادس عشر للولايات المتحدة الأمريكية (١٨٦١-١٨٦٥) ألغى الرق وشن الحرب على الولايات الجنوبية الثائرة. (م.).

... لا نستطيع استعادة زبائن خسرناهم بسبب الإهمال وسوء الخدمات. ولا نستطيع تحويل مؤسستنا على حين غرة إلى مؤسسة عظيمة القوة وتبتكر في ستة شهور بسبب تغيير حاصل في السوق. ولا نستطيع أن نعيد هندسة عمليات معقّدة وعادات انعدم فيها النشاط ودامت سنين وبشكل جذري وسريع لمجرد ظهور تكنولوجيا ثورية جديدة. عندما تتراكم ضغوط التكلفة لا نستطيع جعل مؤسساتنا مسطحة وفجأة نعطي التفويض لكل من لديه خبرة سنوات في القيادة التقليدية وتكييف الرقابة. فهذه كلُّها تغييرات طويلة المدى في الثقافة والعادات والنظام والمهارات. وهذه ظواهر بحاجة للتحسين قبل أن تظهر الحاجة لها. أو كما يقول مثل صيني قديم: "احفرْ البئر قبل أن تعطش."

إن شئت أن تتعاطى بفاعلية مع التغيير لا تنظر إليه على أنه قوة يمكن إدارتها. عليك أن تتعاطى معه من خلال تحسين نفسك. وعندئذ لا بد أن يأتي زمانك ...

(اقتبست بتصرف من كتاب للمؤلف نفسه نشر عام ١٩٩٥)

المديرون الكبار ليسوا طهاة؛ إنهم من مكونات الطعام

بقلم ديفيد هيرست

في التحليل النهائي وعندما يتعلق الأمر بتغيير أساسي في المؤسسات لا يوجد **تحليل نهائي**، ذلك أن أطر التحليل هي التي تحتاج للتغيير. وفي عملية تغيير أساسي في المؤسسة يتطلب الأمر **سلوكاً لتغيير السلوك**، **فالتغيير لا يمكن إدارته وليس من وسيلة أخرى سوى قيادته**. وعليه فإن مديري التغيير ليسوا مجرد طهاة يهيئون وجبة طعام من خلال اتباع طريقة موصوفة للطهي، بل إنهم أيضاً من المكونات الرئيسة. كبار المديرين هم نماذج أدوار قوية، وإسهامهم

المفتاحي في عملية التغيير يتمثل في قيادته من خلال امتثالهم للسلوكيات الجديدة التي يتوقعون من موظفيهم أن يتمثلوها. إنهم قادرون على التخطيط وعلى تنسيق الترتيبات ولكن إلى حد معين فقط. وبعد ذلك عليهم أن يلقوا بأنفسهم مع الجميع في خضم هذا الخليط، وأن يثقوا بأن سلوكهم سيكون نموذجاً يحاكيه الآخرون.

إن تحيزنا الغربي يجعلنا نعتقد أننا نستطيع أن نفكر بطريقتنا لنجد وسيلة أفضل للعمل. وقد دلت التجربة في شأن التغيير الحقيقي أن الضد صحيح أيضاً ... علينا أن نعمل بطريقتنا لنصل إلى طريقة أفضل للتفكير. ولأننا المديرون، فإن السلوك الوحيد الذي نأمل بتغييره فوراً هو سلوكنا.

(من كتاب للمؤلف صدر عام ١٩٩٧.)

التزام المسار

القياس النموذجي للسكك الحديدية في الولايات المتحدة (أي المسافة بين خطي سكة الحديد) هو ٤ أقدام و ٥ر٨ إنش (أي ٥ر١٤٣ سم). وهذا رقم غريب. فما سبب استعمال هذا المقياس؟ لأن خطوط السكك الحديدية بُنيت هكذا في إنكلترا، والمهاجرون الإنكليز هم الذين بنوا السكك الحديدية في الولايات المتحدة. فلماذا بناها الإنكليز على هذا النحو؟ لأن الذين مددوا السكك الحديدية الأولى هم أنفسهم من مدد سكك حافلات الترام، وهذا هو القياس الذي اعتمدوه. ولماذا اعتمد أولئك هذا القياس؟ لأن من قام ببناء سكك الحافلات استخدموا الأدوات الميكانيكية المختلفة التي كانوا يستخدمونها في صنع العربات، وهذه الأدوات استخدمت تلك المسافات بين العجلات.

حسن، ولماذا كان للعربات ذلك المقياس الخاص بالمسافات بين العجلات؟ لأنهم إن حاولوا اعتماد أي نموذج مختلف للمسافات، فقد تتكسر العجلات على بعض الطرق القديمة خارج المدن في إنكلترا؛ ولأن هذا النموذج هو بالأصل مسافات الأخاديد التي تتركها العجلات على جانبي الطريق.

ومن بنى تلك الطرق القديمة ذات الأخاديد؟ إن أول طرق المسافات الطويلة في أوروبا (وفي إنكلترا أيضاً) بُنيت في عهد روما الإمبراطورية من أجل جيوشها. وقد استمر استخدام تلك الطرق منذ ذلك التاريخ. وماذا عن تلك الأخاديد في الطرقات؟ تشكلت هذه الأخاديد في الطرق التي يتعين على الجميع أن يتقيدوا بها خشية تكسّر عجلات عرباتهم عند مرور المركبات الحربية الرومانية، وبما أن هذه المركبات صنعت لأجل أو من قبل روما الإمبراطورية فهي متشابهة ومتماثلة كلُّها من حيث المسافات بين العجلات.

إذاً القياس المعياري المعتمد في الولايات المتحدة للسكك الحديدية والبالغ أربعة أقدام و ٨,٥ إنش مشتق من المواصفات الأصلية الموضوعة للمركبة الحربية لروما الإمبراطورية. والمواصفات والبيروقراطيات لا تندثر، بل تعيش للأبد. لذلك عندما يقدم لك أحد مواصفات معينة وتتساءل من الغبي الذي ابتكرها، قد تكون على حق لأن العربات الحربية في روما الإمبراطورية صُنعت بعرض كاف يستوعب مؤخرتي حصانين حربيين. وهذا هو الجواب للسؤال الأصلي.

والآن، استطراداً لهذه القصة. عندما نرى مكوكاً فضائياً جاثماً على منصة الإطلاق نرى صاروخين دافعين ملصقين إلى جانبي خزان الوقود الرئيسي لتعزيز القوة الدافعة. يطلق على هذين الصاروخين تسمية "المقوي الصلب لدفع الصاروخ Solid Rocket Booster (SRB). وهما من صنع شركة Thiokol في مصانعها بولاية أوتا Utah الأمريكية. كان بمقدور المهندسين الذين صمموا هذه المقويات أن يجعلوها بقطر أكبر، لكنهم لم يفعلوا، إذ يتوجب شحنها بالقطار من المصنع إلى موقع الإطلاق. وخط سكة الحديد الممتد من المصنع يمر في نفق في الجبال. وعرض النفق يزيد قليلاً عن خط سكة الحديد، وهذا الخط يساوي تقريباً عرض مؤخرتي حصانين، إذاً ميزة التصميم الأساسية لما يوصف دون جدال بأكثر منظومة نقل تطوراً في العالم تقررت منذ ما يزيد عن ألفي عام استناداً إلى عرض مؤخرة الحصان. ألا تحب الهندسة؟

(مجهول المصدر)

عودة إلى استراتيجية فائقة الذكاء

بقلم ريتشارد باسكال

في عام ١٩٥٩ دخلت إلى الأسواق الأمريكية شركة هوندا اليابانية الصانعة للدراجات الآلية ولم تكن هذه الشركة قد بدأت آنذاك صناعة السيارات. وفي عام ١٩٦٦ حققت حصة من هذه السوق بلغت ٦٣ بالمئة. أما سبب تفوقها على الشركات الأمريكية والبريطانية في بيع الدراجات الآلية الكبيرة فيعود في جزء منه إلى ما كان عليه السوق الأولي ألا وهو نوع الجاكيت الجلد الأسود. ومن هذه الأسباب أيضاً أن هذه الشركة خلقت سوقاً جديدة للدراجات الآلية الأصغر حجماً التي يمكن أن يقودها أشخاص عاديون، وذلك بفضل حملة دعاية أسطورية عنوانها "أنت تلتقي ألطف الناس على دراجة هوندا". كانت الشركة تنتج فعلاً هذه الدراجات صغيرة الحجم للسوق اليابانية منذ أربعينيات القرن، عندما استطاع تاكيو فوجيساوا Takeo Fujisawa إقناع شريكه سويشيرو هوندا Soichiro Honda الذي كان يهوى تصميم الدراجات الآلية الكبيرة بأن الكثير من اليابانيين لا يستطيعون شراء السيارات في أعقاب الحرب ولكن قد يتوجهون لشراء دراجات آلية صغيرة غير باهظة الثمن لتنقلاتهم العادية.

في تلك الأثناء لاحظت الحكومة البريطانية أن حصة مصنعي الدراجات الآلية البريطانيين من سوق الاستيراد قد هبط من ٤٩ إلى ١٠ بالمئة في الفترة ١٩٥٩ – ١٩٦٦ ما دعاها للاستعانة بشركة استشارات في بوسطن لتوضح لها ما حدث وتقترح طريقة لعودة شركاتها الصانعة إلى ما كانت عليه. وجاء جواب شركة الاستشارات هذه عام ١٩٧٥ في تقرير اكتسب شهرة فائقة وكان أساساً لحالات دراسية وضعت للتدريس في بعض الكليات مثل جامعة هارفارد وجامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس.

وفيما يلي نعرض فقرتين من هذا التقرير لإعطاء فكرة عنه. ويلي ذلك نسخة تضم أجزاء من مقابلة أجراها ريتشارد باسكال، المؤلف المشارك لكتاب "فن الإدارة اليابانية *The Art of Japanese Management* (الصادر عام ١٩٨١)، تعقيباً على ما لديه من شكوك بخصوص تقرير المجموعة الاستشارية في بوسطن مع مديري شركة هوندا الذين كان لهم الفضل الأول في دخول الشركة إلى السوق الأمريكية. والقصة ذاتية الوضوح وكذلك المفارقة بين التأويلين.

إذاً، فيما يلي نعرض ملخصاً لمقتطفات من هاتين القصتين.

من تقرير مجموعة بوسطن الاستشارية

ترجع أسباب نجاح صناعة الدراجات الآلية اليابانية إلى تنامي سوقها الداخلي إبان خمسينيات القرن. ومع حلول عام ١٩٦٠ طورت الشركة إنتاجاً ضخماً من الدراجات صغيرة الحجم في السوق الداخلي أيضاً. تبع ذلك تخفيضات في التكلفة عائدة لضخامة الإنتاج. نجم عن ذلك موقع عالي التنافسية من حيث التكلفة استخدمه اليابانيون منصة انطلاق لاختراق أسواق العالم بالدراجات الآلية صغيرة الحجم في مطلع الستينيات.

تعطي صناعة الدراجات الآلية اليابانية، وعلى وجه الخصوص هوندا الرائدة في السوق، صورة ثابتة. وتتمثل فلسفة هذه الشركة الأساسية بالقول يشكل حجم الإنتاج الكبير للطراز الواحد احتمالاً قوياً لإنتاجية عالية نتيجة استعمال طريقة الكثافة الرأسمالية والأساليب عالية الأتمتة. لذلك تتجه استراتيجياتهم التسويقية نحو تطوير طرازات عالية الكم، وبالتالي ذلك الاهتمام الدقيق الذي لاحظناه والذي يولونه للنمو وللحصة في السوق وبالتالي في الإنتاج، إذ يتحقق انخفاض التكلفة عملياً نتيجة التركيز الأولي على هندسة الإنتاج والاستثمار بهدف خفض التكلفة.

(عنوان التقرير بدائل استراتيجية للصناعة البريطانية، ١٩٧٥.)

من مقابلة أجريت مع مديرين من شركة هوندا

في حقيقة الأمر ليس لدينا استراتيجية غير فكرة استحوذت علينا وهي أن نرى ما إذا كان بمقدورنا أن نبيع شيئاً داخل الولايات المتحدة ... وكان علينا أن نحصل على اعتماد قطع من وزارة المالية. وكانوا يشككون في إمكانية الحصول عليه على نحو غير عادي. فقد أطلقت تويوتا الطراز Toyopet في الولايات المتحدة عام ١٩٥٨ وأخفقت إخفاقاً ذريعاً. وسألونا: "كيف يمكن لهوندا أن تنجح وهذا ما حصل لتويوتا؟" ومرت الشهور. وأجلنا المشروع. وفجأة بعد مضي خمسة شهور على تقديمنا للطلب استلمنا أمر المباشرة – إنما بجزء واحد فقط من مستوى التزامنا المتوقع. قالوا لنا: "يمكنكم استثمار

٢٥٠٠٠٠ دولار في السوق الأمريكية، ولكن ليس أكثر من ١١٠٠٠٠ دولار نقداً." وما تبقى من أصول لدينا يجب أن تكون على أجزاء وطبقاً لبيان بالدراجات الآلية...

كانت رؤيتنا أن نكون منافسين للصادرات الأوروبية. وكنا نعلم أن منتجاتنا جيدة إنما ليست أعلى جودة كثيراً. كان السيد هوندا يضع ثقته بالطرازين القياس 250 cc و 305cc. وفي شكل المقود في هذين الطرازين الكبيرين الذي يشبه شكل الحاجب الذي يعلو عين بوذا، وهذا ما جعله يشعر بأن هذا الشكل نقطة مبيعات قوية. وهكذا، بعد بعض المناقشات، ودون اعتماد معايير قسرية للانتقاء، وضعنا بياناً مفصلاً للبداية بما يعادل ٢٥ بالمئة من طرازاتنا الأربعة وهي 50 cc Supercub و 125 cc و 250 cc و 305 cc. ومن منظار القيمة بالدولار كان هذا البيان مثقلاً بالدراجات الأكبر حجماً.

لقد كان للقيود النقدية الصارمة التي فرضتها الحكومة اليابانية يضاف إليها ذلك الاستقبال غير الودي الذي قوبلنا به أثناء زيارتنا عام ١٩٥٨ ما جعلنا نقرر البدء بكميات صغيرة. ووقع اختيارنا على مدينة لوس أنجلوس حيث يوجد عدد

كبير من أفراد الجيلين الثاني والثالث للجالية اليابانية، وهذا جو ملائم لاستخدام الدراجات الآلية إضافة إلى تزايد أعداد السكان. كنا في ضيق مالي ما جعلنا نتشارك ثلاثتنا في استئجار شقة مفروشة بمبلغ ٨٠ دولاراً بالشهر. نام اثنان منا على الأرض. واستأجرنا مستودعاً أيضاً في إحدى الضواحي الفقيرة للمدينة وانتظرنا وصول الباخرة، وبسبب حرصنا على توفير ما لدينا من نقد قمنا ثلاثتنا بتكديس صناديق الدراجات بأيدينا – ثلاثة صناديق فوق بعضها، ونظفنا الأرض وبنينا مستودعاً صغيراً للقطع التبديلية.

كنا في السنة الأولى كمن يمشي في الظلام لا ندري بأن مبيعات الدراجات الآلية في الولايات المتحدة تنشط في موسم نيسان/أبريل وحتى آب/أغسطس – وتصادف توقيت وصولنا مع انتهاء موسم ١٩٥٩. أقنعتنا خبراتنا التي تعلمناها بمشقة مع الموزعين في اليابان أن نحاول الاتصال مباشرة بباعة التجزئة. ونفذنا حملة إعلانات في المجلات المتخصصة بتجارة الدراجات الآلية للوكلاء. وجدنا تجاوباً من القلة ومع حلول عام ١٩٦٠ كان لدينا نحو ٤٠ موزعاً وقسم من مخزوننا صار في متاجرهم – القسم الأكبر منه من الطراز الأكبر حجماً. وابتدأت طلبات الشراء تردنا إنما للطرازين 250cc و 305cc وبكميات قليلة. ثم حلّت الكارثة. في الأسبوع الأول من نيسان/أبريل ١٩٦٠ جاءتنا تقارير عن وجود تسرب للزيت في دراجاتنا ناجم عن أعطال في مبدّل السرعة. وكانت تلك لحظة إحباط شديد. لقد انهارت سمعة هوندا الهشة قبل أن تتكوّن. وتبين لنا لاحقاً أن سائقي الدراجات الآلية في أمريكا يقودون بسرعة عالية جداً تفوق السرعة المعتادة في اليابان. ولكن لأننا لم نكن نعرف ذلك كان علينا أن نبحث في احتياطينا الثمين من النقد لكي نشحن دراجاتنا إلى مخبر هوندا في اليابان. في شهر نيسان/أبريل الكئيب هذا كانت شركة Pan Am الجوية الوحيدة في الولايات المتحدة التي أحسنت معاملتنا. وعملت مخابرنا لأيام عدة وعلى مدار الساعة تختبر الدراجات في محاولة للتعرف على أسباب العطل. وبعد شهر واحد حلت

المشكلة بعد إعادة تصنيع الطوق المانع للتسرب لرأس المحرك والنابض الخاص بمبدّل السرعة. وخلال تلك المدة اتخذت الأحداث مجرى آخر.

انهارت سمعة هوندا الهشة قبل أن تتكوّن

بناءً على نصيحة السيد هوندا وعلى مشاعرنا الخاصة لم نحاول في الشهور الثمانية التالية أن نقوم بأي تحرك للطراز الأصغر 50 cc Supercubs. وعلى الرغم من أن هذا الطراز حقق نجاحاً كاسحاً في اليابان (وكانت الطلبات أكثر من قدرة معاملنا على تلبيتها) إلا أنها بدت غير مناسبة للسوق الأمريكي، إذ كان المطلوب دوماً الأشياء الكبيرة والأكثر رفاهية. وما أكد لنا هذه الحقيقة ملاحظاتنا لسوق الاستيراد – إذ كان الصناع الأوروبيون، كنظرائهم الأمريكيين، يؤكدون على الطرازات كبيرة الحجم.

لذلك استخدمنا الطراز Honda 50 في تنقلاتنا داخل لوس أنجلوس لقضاء مهامنا، فشدَّت انتباه الكثيرين إليها. تلقينا ذات يوم مكالمة هاتفية من مشترٍ لدى شركة Sears. ومع أننا أصررنا على رفضنا للبيع عبر وسيط إلا أننا سجلنا ملاحظتنا بخصوص اهتمام هذه الشركة. وكنا في الوقت عينه مترددين في الترويج للدراجات طراز 50 cc مخافة أن تسيء إلى سمعتنا وصورتنا في هذا السوق. ولكن عندما بدأت الأعطال تحدث في الطرازات الأكبر، لم يكن أمامنا من خيار آخر. فأطلقنا الطراز 50 cc.

(من مقالة نشرت في مجلة *California Management Review* عام ١٩٨٤)

حكاية عصرية وموعظة

قررت شركتان، إحداهما يابانية والثانية أمريكية، الدخول في سباق قوارب بينهما، بنهر ميسوري Missouri وأجرى الفريقان تدريبات شاقة ولفترة ليست بالقصيرة علهما يصلان إلى ذروة أدائهما قبل السباق.

وفي اليوم المنتظر فاز اليابانيون بمسافة ميل واحد.

فقرر الأمريكيون المحبطون والمكتئبون إجراء تحقيق لمعرفة سبب هذه الخسارة الفادحة. وتم تشكيل فريق للتحقيق ورفع التوصيات مكوّن من كبار المديرين. وكانت النتيجة أن الفريق الياباني خصص ثمانية أفراد للتجذيف وواحد فقط للإمساك بالدفة وتوجيهها، بينما كان في الفريق الأمريكي ثمانية أفراد يتحكمون بالدفة وواحد يجذف.

ولما أحست الإدارة الأمريكية بوجوب إجراء دراسة معمقة كلفت شركة استشارية لقاء مبلغ كبير من المال لتقديم رأي ثانٍ. وبالطبع تبين لهؤلاء الاستشاريين أن ثمة أفراداً أكثر مما ينبغي يمسكون بالدفة ولم يكن ثمة عدد كافٍ للتجذيف.

وحيث إن الفريق الأمريكي لا يعلم عن يقين كيف يستفيد من هذه المعلومات، وبسبب رغبته الشديدة بعدم الخسارة أمام اليابانيين، أعادت الإدارة تشكيل الفريق بحيث تولى أربعة أفراد مهمة الإشراف على دفة القيادة وثلاثة أفراد تولوا مهمة الرقابة في محيط دفة القيادة وواحد يكون مساعد مدير للرقابة.

وقرر الأمريكيون أيضاً تطبيق نظام جديد للأداء بحيث يُعطى الفرد المخصص للتجذيف حوافز أكبر ليعمل بكد واجتهاد أكثر. ودُعي هذا النظام "البرنامج الأول لجودة فريق التجذيف"، وعقدت اجتماعات وأقيمت موائد للعشاء وخصصت أماكن مجانية للمجذف. وجرت مناقشات أيضاً حول ضرورة شراء مجاذيف جديدة، وقوارب جديدة ومعدات أخرى، والحصول على مزيد من أيام العطل للتدرب على التجذيف مع تعويضات.

في سباق العام التالي فاز اليابانيون بمسافة ميلين.

قررت الإدارة انتقاماً لهذه الخسارة فصل المجذِّف من العمل لأدائه الضعيف وأوقفت تطوير القارب الجديد وباعت المجاذيف وألغت الاستثمارات المخصصة للمعدات الجديدة. وتم توزيع الأموال الناتجة عن هذا التوفير على كبار المديرين تعويضات لهم، وتقرر البحث في الخارج عن فريق تجذيف للعام القادم فجاء من الهند.

هذه هي النهاية، للأسف.

أمر محزن، لكنه صحيح وواقعي!

وإليكم شيئاً آخر تفكرون فيه. أمضت شركة فورد الأعوام الثلاثين المنصرمة وهي تنقل معاملها كافةً إلى خارج الولايات المتحدة زاعمة أنها لا تستطيع تحقيق أرباح لدفع الأجور الأمريكية. بالمقابل أمضت شركة تويوتا الأعوام الثلاثين الماضية وهي تبني أكثر من اثني عشر معملاً داخل الولايات المتحدة. وكانت نتائج الربع الأخير أن حققت تويوتا أرباحاً قدرت بأربعة مليارات بينما وصلت خسارة فورد إلى تسعة مليارات. ولا زالت شركة فورد تفكر وتبحث عن مخرج.

(مجهول المصدر)

إلى أين يمضي عالمنا، عالم ويكي(*) الدنيوي الجريح؟

بقلم جوناثان غوسلنغ

ما هو هذا العالم الذي نتعاطى معه؟ فيما يلي ثلاثة أمور مهمة ينبغي التفكير بها وأخذها بعين الاعتبار:

(*) ويكي wiki هو أحد تطبيقات الشبكة العنكبوتية web يتيح للقارئ الاطلاع على المعرفة كما الموسوعة لكنه يستطيع الإضافة لما يقرؤه أو يعدل فيه أو يحذف منه وذلك كله بالتعاون مع قراء آخرين قد لا يعرفهم. أنشأ هذا البرنامج Ward Cunningham عام ١٩٩٥، ومنه تفرعت برامج وتطبيقات عديدة. وقد آثرت الحفاظ على المفردة الأجنبية نظراً لانتشارها الواسع في العالم أجمع وأهم تطبيقاتها "موسوعة ويكي Wikipedia" وهي موسوعة مجانية أطلقتها على الإنترنت مؤسسة Wikimedia Foundation عام ٢٠٠١ باللغة الإنكليزية بالإضافة إلى مشاريع أخرى. (م.)

١- إنه عالم ويكي Wiki. كانت المعرفة في سابق الأيام تخزن في بنوك خاصة – تسمى مدارس وكليات وجامعات، وفي دوائر التخطيط وأنظمة الخبراء. وكان الباحثون الجامعيون، على سبيل المثال، يخرجون ليطوفوا في العالم ويجمعوا المعلومات، وليعودوا بها إلى مخابرهم ومكتباتهم، وما هي إلا سنوات معدودة حتى تكون القواعد والأنماط العامة قد صارت في متناول من يريدها. في هذه الأثناء كان الناس يعيشون حياتهم. أما اليوم، وبفضل شبكة الإنترنت، يستطيع أي فرد وأي شخص أن يطبع الدروس التي يتعلمها من عمله اليومي، ونستطيع نحن جميعاً أن نكتب تعليقاتنا على أفكار الآخرين، وهكذا أصبحت المعرفة في متناول الجميع بشكل فوري تقريباً. ولكن لهذا الأمر أثراً كبيراً على الطاقة التي هي الأساس الأكثر أهمية للقيادة. فإن لم يعد بمقدور القادة أن يتحكموا بما يعرفه الآخرون فعليهم أن يبذلوا تأثيراً من خلال قدرتهم على القيام بالاتصالات وتسهيل اتخاذ الإجراءات واستدراج آراء مواطنين واسعي المعرفة وناشطين.

٢- إنه عالم دنيوي Wordly. لقد بدأنا نعتاد رؤية كيفية حدوث اتصالات بينية لكل الأجزاء، فمثلاً الاحتباس الحراري العالمي ينتج حالات للتشتت الكبير لأشخاص مهجّرين، ولذا سنكون كلنا بمواجهة تحديات جذرية لهويتنا المشتركة – فمن يجرؤ على القول من ينتمي إلى <u>هذا المكان</u> إذا كنا نحن جميعاً خربنا <u>ذلك المكان</u>؟ وشبيهة بهذه الحالة تلك المناسبات المشاهدة لسكان لهم صلات عائلية في أنحاء العالم كافةً. وقد عرفنا أن حالات الشتات السابقة قد خلقت شبكات عالية القيمة لأفراد موثوقين من تلك العشائر، لكن الكثيرين منهم يقطنون في أماكن مخصصة لأقليات، ولا يتأقلمون مع أوطانهم الجديدة إلا بعد أجيال متعاقبة. ولكن بوجود هذه الأعداد الكبيرة من المهاجرين كيف سنتمكن من إمداد الجماعات بأسباب الحياة وتعزيز القيم المشتركة والتقاليد؟

من قراءتنا للتاريخ نجد أن الجماعات عندما تواجه تحديات مزدوجة لتأكيد هويتها المشتركة واغتنام فرص التحسين، تأتي بقادة ذوي كاريزما – وكانت

في أحيان كثيرة تلجأ للبحث عن كبش فداء من منطلق الرهاب من الأجانب والمغامرة العسكرية – وهكذا ينتهي بها الأمر عادة إلى حال سيئة. فهل نستطيع أن نهيّئ ونروج لصنف من القادة يكونون أكثر اهتماماً وعناية؟

٣- إنه عالم جريح Wounded، اجتماعياً وبيئياً، يكافح للتعاطي مع الضرر الذي نسببه نحن. وهذا ليس بالأمر الجديد كلياً: إنه نفسه العالم القديم في كثير من النواحي. معظم الأشياء تبقى على حالها ولا تندثر، فنحن بحاجة لأن نأكل ونفضل الطعام بالنكهة الأفضل، وبحاجة لأن نتعلم ونعلّم الآخرين، وأن نعتني بمن نحب، وأن نعمّق إنسانيتنا من خلال الفن والثقافة والحياة الروحية. ندعو الله أن ينقذنا من قادة ينادون بالتغيير إذا نسوا أو تناسوا كل ما هو مستمر ويجب المحافظة عليه! وهنا تصبح القيادة المتوزعة أمراً بالغ الأهمية، فلا توجد سلطة مركزية أو بطل له كاريزما يعرف ما يكفي من التفاصيل في شأن الرغبات الخاصة والظروف المحلية لحياتنا. نحن من يتوجب علينا أن ننظم أنفسنا (بشيء من الحرية النسبية) وأن يكون لنا صوتنا (الجهوري) وأن يكون لنا دور قيادي في جعل الأشياء أفضل.

إلهي، أنقذنا من قادة ينادون بالتغيير إذا نسوا أو تناسوا كل ما هو مستمر ويجب المحافظة عليه.

ثلاثة أشياء لتكوين القادة ونوع القيادة التي نحن بحاجة إليها:

١- إن أفضل طريقة تساعدنا لمعرفة من لديه الكفاءة على اتخاذ زمام المبادرة ويكون قائداً أن ترى ما يفعله الفتيان في المدرسة. فالمشاركة في الرياضة والنوادي المدرسية والتطوع للعمل في المجتمع صفات قوية الصلة بالنشاط في الحياة المستقبلية. لذلك فإن تعزيز ودعم منظماتنا الشبابية وسيلة ثبتت فعاليتها في إنماء قادة مستقبليين للمنطقة. وحيث إن أفراداً كثيرين يولدون ويكبرون هنا سيعودون في المستقبل، حتى لو دعتهم الضرورة للسفر خارج

مناطقهم في تلك الأثناء فإن هذه المنظمات تعد استثماراً طويل الأجل يحمل معه العديد من فرص العائد على هذا الاستثمار.

٢- السفر يوسع المدارك، ولا يوجد بديل له يعطي إحساساً بنسبة بداية العظمة. والتواضع – بمعنى الواقعية المحضة لمعظمنا – ليس سمة تتبئ بالقيادة، لكنه على جانب كبير من الأهمية إذا قدر لنا أن نبقى عقلاء ونحتفظ بتوازننا. وأفضل طريقة لغرس هذه السمة في صميم مواقفنا هي أن نكتشف كم نحن متفردون ومميزون – وذلك، بأن ننظر إلى أنفسنا في عيون الآخرين. يجب علينا أن نعثر على وسائل منخفضة الكربون للسفر، وببطء لنراقب ونسمع، نستوعب الآراء السائدة وأولويات تختلف عن أولوياتنا. وهذا استثمار في التسامح، وهو استثمار أيضاً في قناعات ثقافية، فنعرف ما الذي نعتز به حقاً. يعني هذا كله أننا نريد قادة يتمتعون بالحكمة عند إصدارهم أحكامهم بخصوص ما يهمنا فعلاً ويكونون قادرين على التكيف والتأقلم في سبيل الحفاظ عليها من خلال التغيرات المعقدة في المستقبل.

٣- إذا كوّن كل امرئ نسخته الخاصة من المعرفة فمن الذي يقرر ما هو الصحيح؟ أعتقد أنه ما زالت ثمة فائدة لوجود الأشخاص الثقاة في موضوع يتسم بالغموض – أي إننا ملزمون بأن نحتاج لأساتذة. لكن ما هو أبلغ أهمية أنَّه علينا أن نضمن بأننا جميعاً نحس ونفكر ونشعر ونصدر أحكاماً على قدر ما نستطيع من حكمة. علينا أن نجعل أنفسنا بشراً قدر ما نستطيع وليس مجرد أشخاص أثرياء. أو كما قال جون راسكين John Ruskin في كتابه *Unto this Last* الذي ألهم المهاتما غاندي وفيما بعد مارتن لوثر كينغ "ليس ثمة ثروة كالحياة" وكان يقصد بالحياة، قوة الحياة والصبو إلى الجمال والانسجام. لقد وهبنا الله طبيعة رائعة وفنوناً تنبض بالحياة في إقليمنا هذا بالجنوب الغربي، ويجب ألاّ نقبل بشخص يتسلم زمام القيادة ولا يحب الفنون، وعلينا أن ندرّب قادتنا على الثقافة والإبداع، وهذا يعنينا لأننا – كلّنا – مؤلفون وثقاة بسبب وجود عالم الموسوعة العالمية Wikipedia.

إن عالمنا عالم ويكي حقاً، وهو عالم دنيوي وفي نواحٍ كثيرة منه عالم جريح يحتاج للعناية. ولكي يبرز من بيننا قادة حكماء يتعين علينا أن نعطي شبابنا خبرة في القيادة ليدركوا ضرورات الجهد الجمعي المشترك والمسؤولية الجماعية، وأن نشجع الأسفار والتفاعل المفيد مع أشخاص يختلفون عنا لكي نصل إلى حالة نعتز بها بكنوزنا على نحو أكثر واقعية، وألاَّ نختار إلا أشخاصاً يحبون الفنون والثقافة ليقودوا مؤسساتنا داخل منطقتنا وخارجها.

لعل القراء لاحظوا أنني مغرم بكلمات تبدأ بحرف (w) [wiki, wordly, wounded world] وردت في هذه المقالة (مع أنني ابتعدت عن ذكر الطقس (weather) في غرب إنكلترا حيث أعيش – فالطقس هنا دافئ، كثير الرياح وماطر (warm, windy and wet!). لكن الإشارة الأكثر أهمية فيما تقدم ذكره هو كلمة القيادة الحكيمة (wise)، ذلك أن السؤال الرئيسي وراء كل ما ذكر هو إلى أين يذهب هذا العالم (whither the world؟) يبدو أننا على حافة أزمات تطال مناخنا المالي والطبيعي، وهي ظروف تحثنا جميعاً على المناداة بقيادة قوية، وظهور شخصيات كاريزمية والدعوة إلى الحلول البسيطة. وهذه كلها أشياء جيدة وأخلاقية – لكنني مثل معظم الناس أحب أن أكون في ظل قيادة جيدة، والقيادة الحكيمة هي الأفضل عندما نتشارك نحن في صنعها.

(جامعة إكزتر Exeter عام ٢٠٠٨)

صنع الاستراتيجية

بقلم هنري منتزبرغ

عندما يعمل الخزاف يجلس أمام كتلة من الطين وضعها على دولاب يدور، ويركز ذهنه على هذا الطين، لكنه يعلم أنه جالس ما بين خبرات اكتسبها سابقاً وبين احتمالات الربح المستقبلي. وهو يعرف جيداً ما نجح منها وما لم

ينجح في عمله في الماضي. ولديه معرفة جيدة أيضاً بما لديه من قدرات ومواد. وبما أنه صاحب حرفة فهو يدرك الأشياء، بل ويحللها. وهذا كله يدور في خلده ويفكر به بينما تنشغل يداه بالعمل على هذا الطين. وما سوف ينتج من هذه الكتلة على الدولاب سيكون مماثلاً لعمله في الماضي ولكنه قد يخرج عن المألوف ويختار اتجاهاً جديداً. وحتى لو فعل ذلك، فالماضي كالحاضر تماماً له إسقاطاته على المستقبل.

والمديرون كما أصحاب الحرفة والاستراتيجية هي ذلك الطين. إنهم، كما الخزاف، يجلسون ما بين ماض من قدرات للشركة ومستقبل يحمل فرصاً لها في السوق. إنْ كانوا حقاً أصحاب حرفة فهم يُدخِلون في عملهم معرفة وثيقة بالمواد التي بأيديهم. وهذا هو جوهر صنع الاستراتيجية.

الاستراتيجي كما يبدو من وجهة النظر الشائعة رجل مخطط أو رجل له رؤية، أو لعله شخص كامل الأوصاف يملي على الآخرين استراتيجيات تنم عن ذكاء متقد عليهم أن يطبقوها. وأنا إذ أدرك جيداً أهمية التفكير في المستقبل وبخاصة أهمية الحاجة إلى رؤية خلاقة في هذا العالم المفتقر إلى الحكمة العملية أود أن أقترح نظرة أخرى تضاف إلى الاستراتيجي – حيث إنه رجل يميز الأنماط، أو رجل يتعلم، إن شئت – تصفه بأنه يدير عملية ينشأ عنها استراتيجيات (ورؤى) تولّدت بتروٍّ من داخلها. وأود أيضاً أن أقدم تعريفاً جديداً للاستراتيجي، بحيث أمدد هذا "الشخص" ليصبح كياناً جماعياً مؤلفاً من لاعبين كثر يكون تفاعلهم البيني ناطقاً لما تفكر به المؤسسة. وهذا الاستراتيجي لا يكتفي بالعثور على الاستراتيجيات بل ويخلقها أيضاً.

فما المقصود من عبارة صنع الاستراتيجية؟ لننظر أولاً إلى المفردات المرتبطة بالصنع: وهي التفاني والإخلاص بالعمل، والخبرة، والانهماك بالمادة، واللمسة الشخصية، وإتقان التفاصيل، وحسن تقدير التناغم والتكامل. والمديرون الذين يصنعون الاستراتيجية لا يقضون الكثير من الوقت في أجنحة التنفيذيين

يقرؤون التقارير أو التحاليل. بل إنهم ينخرطون ويستغرقون في عملهم ويستجيبون للمواد التي بين أيديهم ويتعلمون كل شيء عن مؤسساتهم وعن الصناعات من خلال اللمسة الشخصية. وهم يدركون أن الاستراتيجيات **تتشكل** دون أن تصاغ: أي **تبرز للوجود** كما الأفراد، وتعرف طريقها لأنماط جديدة يمكن أن تنجح.

المديرون الذين يصنعون الاستراتيجيات لا يقضون الكثير من الوقت في أجنحة التنفيذيين يقرؤون التقارير أو التحاليل .

إدارة الاستقرار

تعني إدارة الاستراتيجية إدارة الاستقرار وليس التغيير. ولا ينبغي لكبار المديرين، في حقيقة الأمر، أن يقضوا معظم أوقاتهم في صياغة الاستراتيجية، بل يجب أن يمضوا قدماً في سبيل جعل مؤسساتهم فاعلة قدر المستطاع وذلك من خلال متابعة تنفيذ الاستراتيجيات التي أمامهم. فالمؤسسات، كما الحرفيون المميزون، تغدو متميزة بسبب إتقانها للتفاصيل.

ومن هنا فإن إدارة الاستراتيجية، في البداية على الأقل، لا تعني تشجيع التغيير بقدر ما تعنيه من معرفة **متى** تقوم بالتغيير. والمؤسسات التي تُجري إعادة تقييم لاستراتيجياتها تشبه الأفراد الذين يعيدون تقييم أعمالهم أو زواجهم باستمرار، وهذا ما يقودهم لفقدان أعصابهم.

وعلينا أن نأخذ ما يسمى بالتخطيط الاستراتيجي ونقرّ به كما هو فقط، أي على أنه وسيلة لبرمجة استراتيجية تم وضعها وليس لخلق استراتيجية جديدة – وأن نحقق مضامينها رسمياً. وهذه العملية تحليلية بطبيعتها في حين أن خلق استراتيجية جديدة هو عمل تركيبي. ولهذا السبب تقودنا محاولة خلق

الاستراتيجيات عبر التخطيط الرسمي في معظم الأحيان إلى استقراء الاستراتيجيات القائمة أو استنساخ استراتيجيات المنافسين.

الكشف عن الانقطاع

لا تتغير البيئات وفق نمط منتظم أو رتيب. وهي قلما تتعرض لتغير عنيف ومستمر على الرغم من وجود إدعاءات قيلت وتصف عصرنا بأنه "عصر الانقطاع" عما سبقه وعصر "الاضطراب" البيئي. فالتغيير يكون في معظم الأحيان ثانوياً وحتى مؤقتاً ولا يقتضي استجابة استراتيجية له. وقد يوجد بين الفينة والأخرى انقطاع عن السابق كبير فعلاً، أو في القليل النادر، يكون تغيراً شكلياً في البيئة إذ يبدو كل شيء مهم خاضعاً للتغيير. لكن هذه الأحداث، على الرغم من أهميتها، يسهل التعرف عليها.

غير أن التحدي الحقيقي عند صنع الاستراتيجية يكمن في الكشف عن انقطاعات دقيقة جداً قد تقوض الشركة في المستقبل. ولهذا السبب لا توجد وسيلة ولا برنامج، بل يجب أن يوجد ذهن حاد يكون على اتصال دائم مع الحالة والموقف. والمطلوب هو إدارة من داخل توجه استراتيجي معين معظم الوقت بالإضافة إلى وجود القدرة على معرفة انقطاعات بين وقت وآخر وهذا هو المهم.

وانتبه لنوع المعرفة المطلوبة بهذا الصدد، فهي ليست تقارير تحليلية أو حقائق وأرقام مجردة (علماً أن هذه الأشياء تفيد دون شك) وإنما معرفة شخصية وفهم عميق، يعادل إحساس الخزاف بالطين الذي أمامه. فالحقائق متاحة للجميع أما هذا النوع من المعرفة فلا.

إدارة الأنماط

من مفاتيح إدارة الاستراتيجية القدرة على اكتشاف الأنماط الناشئة ومساعدتها على التشكل والتكوّن.

وليس من مهام كبير المديرين أن يقدم مجرد تصور مسبق للاستراتيجية، بل عليه أيضاً أن يدرك نشوء استراتيجيات على شكل أنماط جديدة في أي مكان داخل المؤسسة وأن يتدخل في الوقت المناسب.

مثل أعشاب ضارة تظهر في الحديقة على نحو غير متوقع قد تحتاج بعض الاستراتيجيات الظاهرة على هذا النحو لأن تُقتلَع دونما تأخير .

إن بعض الاستراتيجيات الظاهرة على نحو غير متوقع قد يتعين اقتلاعها فوراً ودونما تأخير، مثل أعشاب ضارة تظهر دون توقع في الحديقة. ولكن ليس بمقدور الإدارة أن تسرع لاقتلاع اللامتوقع، ذلك أن رؤية الغد قد تتولد من زيغ في الرؤية يظهر اليوم. (فمثلاً يحب الأوروبيون السَّلَطة المصنوعة من أوراق الهندباء، لكن هذا النبات يُعَدُّ في أمريكا من الأعشاب غير المرغوبة.) لذلك تستحق بعض الأنماط أن تكون موضع مراقبة حتى تظهر آثارها بوضوح وعندئذ يمكن دراستها والتفكير بها وبالتالي اعتمادها ضمن استراتيجية رسمية.

خلق المناخ الخصب

تتمثل الإدارة في هذا السياق في خلق مناخ يمكن أن ينمو فيه تنوع واسع من الاستراتيجيات. وقد يعني هذا الأمر داخل المؤسسات الأكثر تعقيداً بناء هيكليات مرنة واستقدام أشخاص مبدعين وتعريف الرؤى العريضة ومراقبة الأنماط التي قد تظهر.

احترام الماضي

مع أن كلمة استراتيجية مرتبطة عادة بالمستقبل إلا أن ارتباطها بالماضي له أهميته المحورية أو كما قال سورين كيركغارد(*) ذات مرة "الحياة تُعاش إلى

(*) Soren Kierkegaard (١٨١٣-١٨٥٥) فيلسوف ولاهوتي دانمركي يُعَدُّ مؤسس الوجودية.(م.)

الأمام ولا تُفهم إلا رجوعاً للوراء." لذلك على المديرين أن يعيشوا الاستراتيجية في المستقبل ولكن عليهم أن يفهموها من خلال الماضي.

ويجب أن يكون للمؤسسات، كما الخزاف، فهم جيد للماضي إذا أرادت أن تتصدى لإدارة المستقبل. ومن خلال فهم الأنماط التي تتشكل في سلوكياتها فقط تستطيع أن تتعرف على ما لديها من قدرات وإمكانات. وهكذا، يقتضي صنع الاستراتيجية، مثل إدارة الحرفة عينها، التركيب الطبيعي للمستقبل والحاضر والماضي.

زراعة أزهار استراتيجية في الأرض

ليست الاستراتيجيات ألواحاً مقدسة هبطت من قمة الجبل لتأتي إلى الأرض كي تنفذ، بل هي شيء يتعلمه على الأرض كل إنسان لديه الخبرة والقدرة على رؤية العام وراء الخاص. أما البقاء في طبقات الجو العليا حيث المفاهيم فليس أفضل من بقاء الأقدام مغروسة بقوة في الإسمنت.

اجمعْ هذه الأمور كلها معاً تجد أن المديرين قد يكونون الأكثر فاعلية في وضع الاستراتيجيات من خلال ترك آلاف الأزهار الاستراتيجية تزدهر في حدائق مؤسساتهم، بدلاً من محاولة استنبات استراتيجياتهم داخل بيوت زجاجية. وعليه فإن عملية وضع الاستراتيجية وثيقة الصلة بالصنعة والحرفة ويعززها الفن. أما العلم فيتدخل في البداية والنهاية وليس في منتصف العمل. ويكون على هيئة تحليلات تغذي العملية على شكل بيانات وخلاصات بحوث، وعند انتهاء العملية يبرمج الاستراتيجيات الناتجة بالوسائل الأخرى.

(من مقالة نشرت في مجلة *Harvard Business Review* عام ١٩٨٧)

كل تغيير يبدو مستحيلاً، ولكن حالما يتم إنجازه تصبح الحالة التي لم تَعُدْ أنت فيها هي المستحيل. (Alain)

الفصل الثامن

الإدارة بتواضع

الثعلب يعرف أشياء كثيرة أما القنفذ فيعرف شيئاً واحداً كبير الأهمية.

أركيلاكس(*)

والآن ماذا نفعل بهذا كله؟ حسن – ما رأيكم بالإدارة بمزيد من التواضع؟ إنها إدارة ولكن بمزيد من التفكير والحساسية، و بمزيد من التواضع على وجه الخصوص. يستطيع الناس الإدارة بتواضع بطرق شتى، كما يتبين من المقالات الآتية. وهم ببساطة يتفهمون ما يعترض سبيلهم (مثال ذلك، ما هو وارد في المقالة الأولى عن أمين الإمداد والتموين بالجيش في الهند)، ويرفضون ما يرونه رزم تعويضات غير نظيفة إكراماً لعمل فريقي ليصبح الناس "أعظم ثروة في الشركة" (كما في المقالة الثانية وهي رسالة متخيّلة من كبير المديرين التنفيذيين إلى مجلس الإدارة)، أو قد يتركون للجميع فرصة أن يكون لكل امرئ رأيه (في

(*) أركيلاكس Archilochas شاعر غنائي يوناني اشتهر في منتصف القرن السابع قبل الميلاد (٦٥٠ ق.م) وكان من أهم توظيفاته في ذلك المرثاة الشعرية التقليدية.(م.)

المقالة الثالثة). وعموماً، إنهم يستطيعون الإدارة بهدوء وصمت. وحتى إنهم يستطيعون أن يفكروا كيف يكون العمل الإداري إذا لم يكن هناك مديرون (كما تجدون في المقالتين الأخيرتين).

أيتها الآلهة، ماذا أفعل الآن؟

بقلم إيان هاملتون

... في عام ١٨٩٦ شغلتُ منصب معاون المدير العام للإمداد والتموين بمدينة سيملا Simla بشمال الهند. وفي تلك الأيام كان هذا العمل من أكثر المهام إرهاقاً في آسيا. وكنت أعود إلى المنزل بعد انتهاء يوم عمل طويل لأتناول العشاء وأمامي كومة من الملفات بارتفاع ثلاثة أو أربعة أقدام. أما رئيسي المباشر، المدير العام، فكان رجلاً ماهراً ويُسَرُّ المرء بالعمل معه فهو محب للعمل كثيراً. كنا نكد ونشقى بالعمل وكنا كفرسي رهان يحاول أحدنا إنهاء ملفاته قبل الآخر لكنني كنت الأصغر سناً، لذا كان الأول حين صدر أمر الأطباء بالنقل إلى أوروبا. عندئذ، تسلمت أنا، وعمري ثلاثة وخمسون عاماً، مهام هذا المنصب وصرتُ المدير العام للإمداد والتموين بالهند. ولسوء طالعي كانت الحكومة آنذاك في حالة من التقشف والاقتصاد بالنفقات، فرفضت ملء الشاغر الذي تركته، فطلب مني السير جورج وايت Sir George White، القائد العام، أن أقوم بالمهمتين معاً. أصابني الإحباط! ولكن ما باليد حيلة، وليس أمامي إلا أن أجرب. جاء موعد رحيل المدير العام ومعه رحل كل نصيبه من العمل. أما حصتي أنا، وعمل اثنتي عشرة ساعة في اليوم، فقد تلاشى بفعل ساحر وصار حلم الاشتراكي بالعمل ست ساعات باليوم. كيف حصل ذلك؟ عندما كان يأتيني سؤال من إحدى الوزارات كنتُ في السابق مجبراً على كتابة محضر مطول بهذا الخصوص، أوضح القضية وأدوّن آرائي، محاولاً أن أقنع المدير العام للإمداد

والتموين بالموافقة عليها. كان رجلاً حي الضمير، وإن اختلف عني في رؤية ما كان يجب أن يوضح أسبابه مدوّنة، وقد يستغرق صفحات عدة. وإن وافقني الرأي، فهو يجب أن يدوّن موافقته رسمياً وبكلماته هو. والآن، بعد أن صرت المدير العام ومعاون المدير العام معاً وجاءني سؤال كنت قد درست قضيته سابقاً، ينتهي عملي. لم يتوجب علي أن أقنع مرؤوسي، وليس لي رئيس سوى القائد العام الذي يؤثر ألا يقاطعه أحد. كنت فقط أعطي الأمر – وهي مسألة بسيطة إلا إذا كان المرء خائفاً، أي يكون ردي بأن أقول: "نعم" أو "لا"!

(من كتاب للمؤلف نشر عام ١٩٢١)

رسالة إلى مجلس الإدارة تأخر موعد إرسالها

بقلم هنري منتزبرغ

حضرات السادة أعضاء المجلس.

أكتب إليكم اليوم عارضاً اقتراحاً قد يبدو راديكالياً. لكنه في الحقيقة اقتراح محافظ، ذلك أن دوري الرئيس بصفتي كبير المديرين التنفيذيين لهذه المؤسسة يتمثل في المحافظة على بقائها شركة سليمة ومزدهرة.

إني أطلب أن تخفّضوا راتبي بمقدار النصف وأن تعيدوا حساب تعويضاتي وفق الأسس المبينة أدناه. ومن الآن فصاعداً، أرغب أن أتقاضى الزيادات (أو الحسومات) وفق النسب المخصصة لموظفينا العاملين كافة.

تحدثتُ كثيراً عن العمل الفريقي خلال عملي بهذا المنصب، وكنت أقول بأننا نحن جميعاً معاً في هذا العمل، كل موظفينا يشاركون. ومع ذلك، فقد تم استثنائي من ذلك كله بفضل التعويضات. فكيف لي أن أشجع العمل الفريقي الحقيقي عندما تأتيني حصة غير متكافئة من المنافع؟ (وبخاصة أن أعداداً متزايدة

من الموظفين صاروا يعرفون مقدار تعويضاتي، وصارت تردني أعداد متزايدة من الرسائل المعبرة عن الكراهية لي لهذا السبب. إن هذا الأمر يدعو للقلق، وما يزيد من قلقي أنني لا أملك جواباً معقولاً له.)

كيف لي أن أشجع العمل الفريقي الحقيقي عندما تأتيني حصة غير متكافئة من المنافع؟

يبدو أن ثمة افتراضاً هذه الأيام بأن كبير التنفيذيين يقوم بالعمل كله وحده. إنني أقود هذه المؤسسة بكل تأكيد، وليس ثمة شك في ذلك، لكنني لا أفعل ذلك إلا من خلال احترامي لإسهامات يقدمها الآخرون.

فمهمتي تتمثل بأن أطلق الطاقة الكامنة عند موظفينا. وهذا مطابق للحكمة القديمة بخصوص القيادة – أن يقول الموظفون أنهم هم الذين فعلوا ذلك – لأنهم يفعلون ذلك حقاً. والقادة الحقيقيون يعلمون ذلك. أما كبار التنفيذيين الذين يضطرون لإصلاح كل شيء فغالباً يتركون وراءهم مؤسسات لا تلبث أن تنهار. أما إذا ظل هذا المكان محافظاً على ربحيته كما هي الآن بعد أن أرحل عندئذ نكون نحن ناجحين جميعنا.

وهذا يقودني إلى النقطة الثانية في اقتراحي. نحن نتحدث كثيراً في اجتماعاتنا عن نجاح وازدهار هذه الشركة للمدى الطويل. فلماذا، إذاً، أُكافَأ لأجل مكاسب قصيرة الأجل في أسعار الأسهم؟ ولماذا كل تلك الأرقام الهزيلة دوماً؟ نحن جميعاً نعلم أنني أملك وسائل كثيرة لخفض النفقات على حساب مستقبلنا. إن كنتم تريدون أن تكافئوني على أساس هذه الأرقام، وفّروها – لخمس سنين بعد إحالتي للتقاعد. وعندئذ سوف تعلمون!

لقد ذهبت ثقافتنا إلى الجحيم منذ بدأنا عملنا هذا على أساس قيمة المساهم. يقول لي موظفو الخط الأمامي إن هذا الأمر يعوّق خدمة الزبائن: أي إنهم مجبرون على رؤية علامات الدولار، ولا يرون أناساً حقيقيين، ومنهم أعداد

متزايدة لم يعودوا يقيمون وزناً لنا، فنحن لا نساوي شيئاً كما يقولون لي، فلماذا نهتم؟ أؤكد لكم أننا نحن جميعاً سندفع الثمن غالياً لهذه المكاسب قصيرة الأجل. وإنني أتساءل عما إذا كانت هذه الاندفاعة في الإنتاجية التي نشاهدها في أمريكا ليست أكثر من مكاسب ناجمة عن تخفيضات قصيرة الأجل وفي التكلفة ولكن على حساب الإنتاجية الحقيقية. وعلى أية حال، لا يتطلب الأمر وجود عباقرة لإغلاق أشياء وقص أشياء. وبناء الأشياء هو الجزء الصعب من العمل، فهل نحن نعمل ما يكفي لأجل ذلك؟

لا يتطلب الأمر عباقرة لإغلاق أشياء وقص أشياء.

كنتُ دائماً أفاخر النفس بأنني رجل يحب المجازفة. ولعل هذا أحد الأسباب التي جعلتكم تكلفونني بهذه المهمة. فلنلقِ نظرة على مشروع تعويضاتي. فأنا أقبض أجراً كبيراً عندما ترتفع الأسهم لكنني لا أدفع شيئاً عندما يهبط سعر السهم. ولا يتعين علي أن أعيد فلساً واحداً مما كسبته في العام المنصرم إذا تغيرت الأسعار وهبطت هذا العام. فهل أنا أجازف؟ أتعلمون؟ لقد سئمت من كوني منافقاً.

ولماذا أنا؟ لماذا لا نكون كلنا متساوين؟ إنني أقترح ألا أقبض تعويضاً، بالنسبة لراتبي، أكبر من تعويض أي شخص آخر في هذه الشركة. نحن نزعم أننا "شبكة" متطورة "من عمال عملنا هو المعرفة" ونسير حثيثاً إلى الألفية الثالثة. ألم يحن الوقت لنجعل أعمالنا منسجمة مع أقوالنا؟

أعرف الآن التوجه الذي كنا نستخدمه، ذلك أنني أحظى بمكافأة تتناسب مع آخرين في موقعي. يكفينا ما لقينا من هذا السلوك المتواطئ الذي نعرف جميعاً أنه مثير للسخط. وأقولها صراحة إنه لا مانع لدي إن كان راتب الآخر أعلى من راتبي. ولا ينبغي أن يكون راتبي نوعاً من تكريم خارجي. إنه قبل كل شيء

إشارة داخلية لموظفينا بأننا كلنا نفكر بهذا المكان. فلنكف عن الادعاء بأن كبار المسؤولين التنفيذيين يشكلون صنفاً معيناً من نادي النخبة. إنها القيادة التي نتحدث عنها هنا وليست المنزلة الرفيعة.

وأقولها صادقاً لقد كنتُ منهمكاً كثيراً في عملي بإدارة هذه الشركة حتى إنه لم يتسنَ لي الوقت لأنفق كل ما جنيت من أموال، هذا إذا تجاوزنا ذلك الوضوح الذي يظهره مقدار الراتب. وأطمئنكم بأنني وزوجتي نجد ما يكفينا من الدخل حتى بالمستوى الذي أقترحه. ودعوني أركز على محاولة إدارة هذه الشركة كما ينبغي.

لي كل الثقة بأن تتفهموا هذه الرسالة على أنها استثمار في مستقبلنا. فإن لم يكن لشركتنا مستقبل بهذه الشروط فلن يكون ثمة مستقبل لمجتمعنا.

المخلص

كبير المسؤولين التنفيذيين

(نُشِرَت في صحيفة فاينتشال تايمز في عام ١٩٩٩)

إليكم فكرة: ليكن لكل واحد أفكاره

بقلم وليام تايلور

يعمل كل من جيمس لافوا، James R. Lavoie وجوزيف مارينو Jodeph M. Marino على مراقبة سوق الأوراق المالية مراقبة دقيقةكما يفعل الكثيرون من كبار التنفيذيين. ولكن هذين الرجلين، وهما مؤسسا شركة Rite - Solutions الشهيرة بالبرمجيات والصانعة لأكثر منظومات القيادة والسيطرة تطوراً وسرية لصالح البحرية لا يساورهما كثير من القلق بخصوص مؤشر ناسداك Nasdaq أو سوق بورصة نيويورك.

بل إنهما يركزان، بدلاً من ذلك، على السوق الداخلي إذْ يستطيع أي موظف أن يقدم اقتراحاً بشأن اكتساب الشركة لتكنولوجيا جديدة، أو دخولها في أعمال جديدة أو إجراء تحسينات في فاعليتها. فتصبح هذه المقترحات أسهماً مكتملة مع رموز تأشيرية وقوائم مناقشات ومنبهات خاصة على البريد الإلكتروني. ويقوم الموظفون ببيع وشراء هذه الأسهم التي قد تتغير أسعارها لتعكس أهواء مهندسي الشركة وعلماء الحاسوب ومديري المشاريع – بالإضافة إلى المسؤولين عن التسويق والمحاسبين وحتى موظفي الاستقبال.

يقول السيد لافوا كبير المسؤولين التنفيذيين في الشركة في مقابلة أجريت معه في مقر شركته Rite-Solution في ضواحي مدينة نيوبورت Newport بولاية رود أيلاند Rhode Island: "نحن مؤسسو الشركة. لكننا بعيدون جداً عن أذكى الموظفين لدينا. ففي كثير من الشركات، وبخاصة شركات التكنولوجيا، تأتي الأفكار الأكثر ذكاء من الموظفين وليس من كبار المديرين. لذلك أنشأنا سوقاً يحصد هذه العبقرية الجمعية."

لا شك أن هذا القول يمثل جرعة منعشة من التواضع يصدر عن رئيس تنفيذي ناجح يملك خبرة امتدت على مدى عقود من الزمن في مجال عمله. (فالسيد لافوا البالغ من العمر تسعة وخمسين عاماً من قدامى المحاربين في فيتنام وهو مهندس بارع كرّس جهوده وأعماله لتكنولوجيا عسكرية) .

هنالك شركات عدة تعمل حسب الافتراض القائل إن الأفكار العظام تصدر عن قلة من الأدمغة العظيمة: مؤسس ملهم أو مخترع غريب الأطوار أو رئيس رؤيوي. ولكن ثمة خط رفيع يفصل بين العبقرية الفردية وغطرسة رجل يعرف كل شيء. فما الذي يحدث عندما يَكثُر المتنافسون، وعندما تتحرك التكنولوجيا سريعاً، ولا تستطيع الشركة أن تفكر بكل شيء؟ في هذه الحالة يحين الوقت لابتكار مقاربة تبتعد قليلاً عن التسلسل من الأعلى إلى الأدنى بحيث تصبح مهمة كل موظف في الشركة أن يأتي بأفكار جديدة وعظيمة.

وهذا في واقع الحال هو الدرس الأكثر أهمية وراء نشوء تكنولوجيا المصدر المفتوح، وعلى وجه الخصوص شركة لينوكس Linux. فقد انتظم جيش من المبرمجين في جماعات، ودونوا رموزاً حاسوبية، وأتاحوا هذه الرموز لكل من يريد قراءتها وتعديلها، ومن خلال التنافس والتعاون داخل مجتمع عالمي أعادوا تشكيل سوق البرمجيات. إن سبب تألق شركة لينوكس Linux في كونها نموذجاً للابتكار يكمن في أنها تعمل بدفع من ذكاء وألمعية قاعدة أساسية في الشركة مؤلفة من آلاف المبرمجين الذين ابتكروها.

آن أوان اختراع مقاربة للابتكار تبتعد قليلاً عن التسلسل من الأعلى إلى الأدنى، وجعل مهمة كل موظف أن يأتي بأفكار عظيمة.

يقول تيم أورايلي Tim O'Reilly، مؤسس والرئيس التنفيذي لشركة O'Reilly Media، الناشر للكتب على الحاسوب وهو من أوائل الداعين لتكنولوجيا المصدر المفتوح. "لم يعد الإبداع الآن عملاً تختص به الشركات التي تملك التنفيذيين الأكثر رؤيوية، بل هو عمل شركات لديها "بنية المشاركة" الأكثر تأثيراً." ويقصد بذلك تلك الشركات التي تمتلك نظاماً سهلاً ورائعاً لمكافأة تعدد واسع من المساهمين الذين يقدمون الأفكار ويحلّون المشكلات ويحسّنون المنتجات.

وبنية المشاركة في شركة Rite Solutions هي بنية ذات توجه للأعمال وفي الآن عينه هي بنية مسلّية. فلدى الشركة خمسة وخمسون سهماً مدرجة في سوق الشركة الداخلي، الذي أطلقوا عليه تسمية "اللهو المشترك". وكل سهم مرفق بتوصيف مفصل – يسمى "انتظرونا" عوضاً عن تسمية "نشرة توصيفية" للترويج لمنتج معين – ويبدأ التداول بسعر عشرة دولارات. ويحصل كل موظف على مبلغ ١٠٠٠٠ دولار على شكل "نقود رأي" تخصص من ضمن العروض،

ويشير الموظفون إلى حماستهم هذه بالاستثمار في السهم وعبر التطوع للعمل بالمشروع وهذا الأفضل. وهنا تكون للموظفين حصة من الريوع على شكل مال حقيقي، إذا صار السهم منتجاً أو الادخار.

أما السيد مارينو (٥٧ عاماً) رئيس شركة Rite-Solutions فيقول إن هذا السوق الذي ابتدأ نشاطه في الشهر الأول من عام ٢٠٠٥ دفع حتى تاريخه عائدات كبيرة على شكل ربحية الأسهم. وكان من أوائل هذه الأسهم اقتراح بتطبيق تكنولوجيا الرؤية ثلاثية الأبعاد الشبيهة بألعاب الفيديو Videogames لمساعدة البحارة وموظفي الأمن الداخلي عند صنع القرار في حالات الطوارئ. لكن السيد مارينو لم يكن في بادئ الأمر متحمساً للفكرة – "أنا لست ممارساً لألعاب الفيديو" – لكن التأييد الذي أبداه الموظفون كان كاسحاً. واليوم يشكل هذا الخط الإنتاجي الذي اكتسب اسم Rite-View ما يعادل ٣٠ بالمئة من إجمالي مبيعات الشركة.

وهنا يطرح السيد مارينو السؤال: "هل كان لهذا المنتج أن يرى النور لو ترك الأمر للإدارة؟ بالتأكيد لا. ولكننا لا نستطيع أن نتجاهل حقيقة أن عدداً كبيراً جداً من الموظفين أيدوا الفكرة. فهذا النظام يزيل من أمامنا ذلك العبء المزعج المتمثل في أننا نحن دوماً على صواب."

إلى هذا يضيف السيد لافوا قائلاً: إن ثمة فائدة لسوق الأسهم هذا، ذلك أنه يحصل على أفكار جيدة من مصادر غير متوقعة. فمن التكنولوجيات الأساسية لشركة Rite-Solutions لوغاريتمية تمييز الأنماط المستخدمة في التطبيقات العسكرية، بالإضافة إلى لوغاريتمية نظم المقامرة الإلكترونية المستخدمة في الكازينوهات وهذا سوق ضخم للشركة. وقد ارتأى واحد من أفراد الطاقم الإداري بالشركة، وكانت امرأة ليست ذات خبرة تقنية، أن هذه التكنولوجيا يمكن أن تستعمل أيضاً في أماكن التعليم، ذلك أنها تخلق طريقة مسلية يتعلم فيها الطلاب التاريخ أو الرياضيات.

وابتدأت بسهم أسمته (اربح والعب وتعلم) جذب استثماراً سريعاً وهائلاً من المهندسين المتلهفين لتحويل فكرتها هذه إلى منتج، وقد قاد حماسهم هذا إلى اجتماعات مع شركة Hasbro المجاورة، وفازت شركة Rite-Solutions بالتوقيع على عقد لمساعدتها ببناء منظومة وسائط متعددة باسم VuGo التي أطلقت بمناسبة عيد الميلاد في العالم الفائت.

أطلق السيد لافوا على هذا الابتكار وصف "هذا مثال للعبقرية الهادئة" التي توجد في المؤسسات ولا يحركها أحد، إذ قال: "ما كنا لنستطيع وصل النقاط ببعضها لولا أن إحدى الموظفات عوّمت الفكرة، وقد أعجبت عدداً كبيراً من الموظفين، وهذا ما أدى إلى خط جديد في أعمالنا".

... هذا مثال «لعبقرية هادئة» تظل ساكنة
لا يحركها أحد داخل كثير من المؤسسات

إذاً الخط الأمامي التالي هو أن تحرك العبقرية الهادئة الموجودة خارج المؤسسات – بمعنى أن تجذب ابتكارات من أشخاص لديهم الاستعداد للعمل مع الشركة حتى لو لم يكونوا عاملين فيها. والحالة التي تثير الاهتمام في هذا النطاق شركة InnoCentive (تعني حرفياً محفز الابتكار)، وهي مخبر افتراضي للبحوث والتطوير تستطيع من خلاله الشركات الكبرى أن تدعو المهندسين والعلماء من مختلف أنحاء العالم لتقديم أفكار أو لحل مشكلات لم تستطع هي نفسها أن تتصدى لها.

ومخبر InnoCentive الكائن في أندوفر Andover بولاية ماساتشوستس هو في الواقع سوق للأفكار. وقد شاركت فيه ما يزيد عن ثلاثين شركة "شرائح زرقاء" منها شركة Procter & Gamble وشركة Boeing وشركة DuPont التي لديها مخابر تئن تحت وطأة مشكلات لم تجد لها حلاً ومشاريع لم تنجز. كما شارك فيه أكثر من ٩٠٠٠٠ عالم بيولوجي وكيميائي وغيرهم من الاختصاصيين

من أكثر من ١٧٥ بلداً. وفيه يتنافس هؤلاء جميعاً الذين وصفوا بأنهم "حلاّلو" العُقَد في التصدي لتحديات تقنية شائكة وردت من شركات "تبحث عن حلول". ولكل تحد من هذه توصيف علمي مفصل وموعد نهائي وجائزة قد تصل إلى ١٠٠٠٠٠ دولار.

وفي هذا السياق يقول ألفيوس بنغهام Alpheus Bingham الذي أمضى ثمانية وعشرين عاماً بصفته عالماً وكبير التنفيذيين للبحوث في شركة Eli Lilly & Company قبل أن يصبح رئيساً وكبير المسؤولين التنفيذيين في مخبر InnoCentive: "نحن نتكلم عن دمقرطة العلم." ثم يضيف قائلاً: "ماذا يحدث عندما تفتح شركتك أمام آلاف مؤلفة من العقول وكل واحد منها يملك مجموعة خبرات في الحياة تختلف عن الآخر؟"

تأسست شركة InnoCentive كشركة مستقلة متفرعة عن شركة Lilly في عام ٢٠٠١ وحققت سجلاً رائعاً بالمنجزات التي قد تختصر بقائمة طويلة لأفكار علمية عظيمة القيمة وردت إليها وبسرعة مذهلة من أماكن بعيدة. وكان في طليعة هؤلاء "الحلاّلين للعقد" دول مثل الصين والهند وروسيا بالإضافة إلى الولايات المتحدة الأمريكية.

في الشهر المنصرم جذبت هذه الشركة مبلغ تسعة ملايين دولار على شكل رأسمال لمشروع مضاربة غايته تسريع نموها. وإلى ذلك يضيف السيد بنغهام قائلاً: "يوجد «عقل جمعي هنا» لكن السؤال الماثل أمام الشركات هو أي جزء من الشركة تستطيع الدخول إليه؟"

وهذا سؤال يبقى دون جواب لدى كثير من الشركات التي لا يزال قادتها يعتمدون على قوة عقولهم الذاتية كمصدر رئيسي للأفكار. ولكن لدينا شواهد تدل على أن أعداداً متزايدة من كبار التنفيذيين يدركون حدود عبقريتهم الفردية.

وبالعودة إلى شركة Rite-Solutions، نستطيع القول على سبيل المثال إن واحداً من أكبر الأسهم قيمة لديها والمدرجة في سوق "اللهو المشترك" هو سوق

الأسهم نفسه، إذ إنَّ العديد من التنفيذيين من شركات أخرى قد طلبوا دراسة هذا النظام حتى إنَّ فريقاً قد تبنى فكرة الترخيص له بكونه منتجاً – وهذه فرصة جديدة لم تكن متوقعة.

يقول رئيس الشركة السيد مارينو: "وما الضرر في الخبرة! لكن المشكلة تظهر عندما تعترض الخبرة سبيل الابتكار. ونحن بصفتنا المؤسسين للشركة يوجد لدينا شيء واحد نعرفه ألا وهو أننا لا نعرف جميع الأجوبة."

(نشرت في صحيفة نيويورك تايمز في آذار/مارس عام ٢٠٠٦).

الإدارة بهدوء

بقلم هنري منتزبرغ

مجلة مرموقة متخصصة بأخبار الأعمال تستقدم صحفياً ليكتب عن رئيس تنفيذي في شركة كبرى. عمل هذا الرجل في منصبه هذا لسنوات عدة ويعتبر رجلاً عظيم الفاعلية. يقدم الصحفي مقالة رائعة ومتميزة يركز فيها على روح الأسلوب الإداري لهذا الرجل. لكن المجلة ترفضها – لأنها ليست مثيرة بما يكفي. ومع ذلك حققت الشركة أرباحاً حطمت بها الأرقام القياسية في قطاع أعمالها.

وعلى مسافة ليست بعيدة هنالك شركة كبرى أخرى تخضع لعملية تغيير واسعة، التغيير في كل مكان، والمكان يغص بالاستشاريين، وأناس يفصلون من العمل بأعداد كبيرة جداً. ورئيسها التنفيذي كان موضوع حديث واهتمام غالبية الصحف. وعلى نحو مفاجئ يفصل هذا الرئيس من عمله إذ يرى مجلس الإدارة أن عملية التغيير هذه قد أخفقت.

لنعد للوراء خمس سنين أو ربما عشراً أو عشرين سنة ونقرأ الصحافة آنذاك وما جاء فيها من مقالات عن جون سكالي John Scully من شركة أبل

Apple أو جيمس روبنسون James Robinson من شركة American Express أو روبرت ماكنمارا Robert McNamara في وزارة الدفاع. هؤلاء جميعهم أبطال الإدارة في أمريكا ... لفترة من الزمن. ربما تكون الإدارة الجيدة حقاً باعثة على الملل أو ربما الصحافة هي المشكلة، إلى جانب من يوصفون بالمعلم المرشد، لا سيما أن هؤلاء هم الذين شخصنوا النجاح وتمثلوا ألوهية القادة (قبل أن يدنسوا هذه القيادة). والشركات، برغم كل شيء، كبيرة ومعقدة، وأية محاولة لمعرفة حقيقة ما يجري فيها تحتاج للكثير من الجهد. لذلك فمن الأسهل أن يفترض المرء أن ذلك الرجل العظيم فعل كل ذلك. ويستحق أن يكون موضوع قصص أفضل.

وإذا أردت أن تختبر هذه الفرضية خذ مثلاً سويسرا. فهي بلد يتميز بإدارة جيدة. ولا يوجد فيها تغييرات أو تحولات. جرب أن تسأل مواطناً سويسرياً عن اسم رئيس الدولة، ولا تندهش إن لم يعرف، فالأشخاص السبعة الذين يديرون أمور الدولة يجلسون حول طاولة ويتناوبون الرئاسة سنوياً.

المشكلة هي «الحاضر»

اليوم، اليوم، هذا اليوم ... هذا هو الصوت الجهوري لذهن هاجسه التحليل يصرخ في وجه الريح. وإن أردت تصوراً ترى فيه المستقبل فالأفضل لك أن تملك الحكمة لفهم الماضي وتقدره حق قدره. أما هاجس التركيز على الحاضر – بكل ما فيه من "أمور ساخنة" و "أمور داخلية" – فقد يكون مذهلاً، لكن كل ما يفعله أنه يعمي أبصار الجميع عن الواقع. أرني رئيساً تنفيذياً واحداً يتجاهل الأمس ويفضل رجلاً جديداً من خارج الشركة على رجل ذي خبرة من داخلها، أو الإصلاح السريع على التقدم الثابت، وأنا أدلّك على رئيس تنفيذي يدمر مؤسسته.

إن التغيير أو "التحول" ينتهي بك إلى نقطة تكون فيها في مواجهة السبيل نفسه. قد تكون هذه هي المشكلة، هي كل هذا التحول والتغيير. أليس محتملاً أن

يكون فارس الإدارة الأبيض هو نفسه الثقب الأسود للمؤسسات؟ وما نفع القائد العظيم إذا انهار كل شيء بعد أن يترك ويغادر؟ ربما لا تحتاج الشركات الجيدة للتغيير إطلاقاً؛ لأنها دوماً تدخل في أزمات يدفعها إليها قادة يريدون أن يتركوا بصمة لهم اليوم. وربما تكون هذه الشركات ببساطة خاضعة لإدارة بهدوء.

الإدارة بهدوء

ما هو أعظم تقدم حققته الرعاية الصحية؟ وقد قيل ليس مرد هذا التقدم اختراع البنسلين أو الأنسولين، بل إنه ببساطة تنظيف موارد المياه. لعل الوقت قد حان لتنظيف مؤسساتنا وتفكيرنا أيضاً. وبهذه الروح أود أن أقدم بعض الأفكار حول كلمات هادئة في الإدارة:

- **الإيحاء.** المديرون الهادئون لا يفوضون موظفيهم – "التفويض" هنا يفترض جدلاً أو هو أمر مسلّم به. بل إنهم يحثونهم عن طريق الإيحاء. يخلقون الظروف التي ترعى وتشجع الانفتاح وإطلاق الطاقة. النحلة الملكة، على سبيل المثال، لا تتخذ القرارات، هي فقط تفرز مادة كيميائية تجعل النظام الاجتماعي كله مترابطاً. وهذا ما يسمى في عالم البشر "**الثقافة**".

فالمديرون الهادئون يقوون الروابط الثقافية بين الموظفين ليس من خلال معاملتهم كما لو أنهم "موارد بشرية" منفصلة (لعل هذه التسمية أكثر مفردة مؤذية قيلت في الإدارة على الأقل قبل أن تطلق تسمية "رأس المال البشري")، بل على أنهم أعضاء في نظام اجتماعي متماسك يتمتعون باحترام الجميع، وعندما يشعر الناس أنهم موضع ثقة ليسوا بحاجة لأن يفوّضهم أحد.

والنحلة الملكة لا تنسب الفضل لنفسها حين تؤدي النحلات العاملات واجباتها بفاعلية. إنها تؤدي عملها بفاعلية لذلك تؤدي العاملات واجباتها بفاعلية. ولا توجد تعويضات للنحلة الملكة تزيد عن حاجتها.

وعندما تسمع في المرة القادمة عن رئيس تنفيذي يتحدث عن عمل فريقي وكيف أننا "نحن" جميعاً متعاونين فعلنا ذلك، استفسر عن شخص واحد من المشمولين بكلمة "نحن" وعن نوع التعويض الذي يتلقاه. وعندما تسمع هذا الرئيس يتحدث متباهياً حول اتخاذه لتلك النظرة البعيدة استفسر عن كيفية حساب تعويضاته. فإذا كان التعاون وبعد النظر على هذه الدرجة من الأهمية فلماذا يقبض هؤلاء القلة الأموال الكثيرة لقاء خيارات أسهم سخية؟ هل نستعيد هذه الأموال عندما يهبط سعر السهم؟ ألم يحن الوقت لأن ندرك ماهية هذا التعويض المخصص للتنفيذيين، وبأنه شكل للفساد، ليس فقط في مؤسساتنا، بل وفي مجتمعاتنا المعروفة بنظمها الديمقراطية.

• **الرعاية والاهتمام**. المديرون الهادئون يعتنون ويهتمون بمؤسساتهم، ولا يحاولون اجتثاث المشكلات كما يفعل الجراحون. بل إنهم يقضون وقتاً في العمل على اتقاء المشكلات أطول مما يقضونه لأجل إصلاحها، ذلك أنهم يعلمون علم اليقين متى وكيف يتدخلون. وهذا العمل يشبه ما يعرف بالطب بالمعالجة المثلية، أي وصف جرعات صغيرة تستحث النظام على معالجة نفسه. وهنالك تشبيه أفضل، لنقل إنه شبيه بأعمال التمريض، الرعاية اللطيفة تصبح ذاتها الدواء الشافي.

المديرون الهادئون يقضون وقتاً في العمل على اتقاء المشكلات أكثر مما يقضونه لأجل إصلاحها.

• **الغرس في النفوس**. ذات يوم قال لي موظف يعمل في شركة طيران رائدة: "إذا أردت أن تعرف ما المشكلات التي واجهتنا خلال السنين الماضية، انظر إلى الوحدات في مقر شركتنا. ففي كل مرة تصادفنا مشكلة نشكل وحدة جديدة للتعامل معها." هذا ما ندعوه الإدارة بالتدخل القسري. أي أن تضع شخصاً

أو تفعل شيئاً لإصلاح المشكلة. تجاهل الآخرين وكل شيء آخر: هذا هو الماضي. ولكن ماذا يعرف رئيس جاء مؤخراً عن الماضي؟ وعلاوةً على ذلك يجدر بنا أن نشير إلى أن محللي سوق الأوراق المالية ومراسلي الصحف والمجلات لا يملكون الوقت الكافي للسماح للرئيس الجديد أن يعرف أسباب المشكلة.

يقصد بالإدارة الهادئة "الغرس في النفس"، أي التغيير الذي ينضح كالنزيز بطيئاً وعلى نحوٍ ثابت وحتى الأعماق. وبدلاً من جعل التغيير يأتي مقتحماً في حلقات متسلسلة سطحية تجعل كل موظف يتحمل مسؤولية الحرص على ثبات واستمرار التغيرات المهمة.

لكن هذا لا يعني تغيير كل شيء وطوال الوقت فهذا أسلوب جديد لتقول الفوضى، بل يعني تغيير بعض الأشياء بينما تُترك معظم الأشياء الأخرى ثابتة على حالها. سمِّ ذلك إن شئت التحسين المستمر الطبيعي. والغاية بالطبع أن تعرف ماذا تغير ومتى. ولتحقيق ذلك لا يوجد بديل عن قيادة لديها فهم جيد وعميق للمؤسسة التي تعمل فيها قوة عمل تشعر أنها موضع ثقة واحترام. وعلى هذا النحو يستمر التقدم والتواصل بعدما يغادر موظفون وقادة.

الإدارة الهادئة تعني التشمير عن السواعد والنزول إلى الميدان لمعرفة ما يجري. وهي لا تهبط على المؤسسة بالمظلة، بل تنشأ من القاعدة، ولا تغادر هذه القاعدة. إنَّها تعمل "على الأرض بالميدان" حيث تكمن المعرفة اللازمة لصنع الاستراتيجية. وإدارة كهذه تمتزح بالحياة اليومية للشركة لكي يعمل الناس من جميع الأصناف وأقدامهم مشدودة إلى الأرض في متابعة المبادرات المثيرة للحماس. عندئذ يستطيع المديرون الذين هم على تواصل مباشر معهم أن يتبنوا هذه المبادرات ويناصروها وهكذا يحفّزون العملية التي بها تدور عجلة الاستراتيجيات.

وهذا يعني بعبارة أخرى أن المدير ليس المؤسسة كما أن صورة المزمار ليست المزمار نفسه ولا حاجة لأن تقفز المؤسسة من بطل إلى آخر. إنها نظام اجتماعي مشترك يبقى بشكل طبيعي مهما تبدلت القيادة. وإن أردت أن تحكم على قائد انظر إلى المؤسسة بعد عشر سنين من مغادرته.

ما بعد الهدوء

تتحدث الإدارة الهادئة عن إعمال الفكر الناشئ عن الخبرة. وتنطبق عليها مفردات مثل الحكمة، والثقة والتفاني وإطلاق الأحكام. تنجح القيادة لأنها شرعية، بمعنى أنها جزء لا يتجزأ من المؤسسة ولذلك فهي تحظى باحترام كل من فيها. والغد موضع احترام وتقدير لأن الأمس موضع احترام وتقدير. وهذا ما يجعل الحاضر باعثاً على السرور.

والحق أقول إن أفضل الأعمال الإدارية على الإطلاق هو الإدارة بصمت. وبهذه الطريقة يستطيع الموظفون أن يقولوا: "نحن فعلنا ذلك!" لأننا حقاً فعلنا...

(من كتاب المؤلف بعنوان "*Leader to Leader*"

الصادر عام ١٩٩٩)

إدارة بلا مديرين

بقلم ريكاردو سيملر

في البرازيل، حيث يسود النظام الأبوي وتزدهر الإقطاعيات العائلية أعمل رئيساً لشركة صناعية تعامل كل موظفيها الثمانمئة معاملة رجال مسؤولين. فمعظمهم – بمن فيهم عمال المصنع – يحددون ساعات عملهم. ودفاتر الشركة متاحة للجميع. والغالبية العظمى من هؤلاء الموظفين يدلون بأصواتهم في كثير

من قرارات الشركة المهمة والجميع يقبضون رواتبهم شهرياً بصرف النظر عن طبيعة عملهم، وما يزيد عن ١٥٠ من موظفي الإدارة يحددون رواتبهم وتعويضاتهم بأنفسهم.

ليس سهلاً نقل برامج إدارة من شركة وزرعها في شركة أخرى. ومن البدهي أن أسلوبنا هذا وهيكلتنا هذه لا يمكن أن تستنسخ في أمريكا الجنوبية. فشركة سيمكو Semco إما أن تكون صغيرة جداً أو كبيرة جداً، أو قد تكون بعيدة جداً، أو حديثة العهد أو قديمة جداً وربما لا يحبها أحد.

ولعلنا نحن متخصصون أكثر مما ينبغي. فنحن نقوم بالتصنيع الخلوي لمنتجات متطورة تكنولوجياً، وعملنا هو في الطرف الأعلى من حيث الجودة والسعر. ومع ذلك تتمثل ميزة تقاسم الخبرة بتشجيع التجربة وزرع بذور التغير المفاهيمي.

هراء التشاركية

تأتي الديمقراطية في مقدمة ثلاث قيم تعتمدها شركة سيمكو وهذا يعني مشاركة الموظفين وانخراطهم. وغني عن القول أن العمال الذين يتحكمون بظروف العمل هم أكثر سعادة من أولئك الذين لا يتحكمون بها. وبالمثل، ليس ثمة خلاف بين شركة تشتري إذعاناً ينطوي عن حقد من قوة العمل فيها وشركة تستمتع بمشاركة موظفيها وحبهم للمغامرة.

وبالمقابل نرى أن ما يقرب من ٩٠ بالمئة من الوقت ينقضي في كلام يصف التشاركية بالهراء. وهو كلام ليس نابعاً عن سوء النوايا، بل هو مجرد كون تطبيق مشاركة الموظفين عملاً معقداً وصعباً وليس شائعاً أو ربما هو عمل محبط لدرجة أن الحديث فيه أسهل من القيام به.

الهرمية في المؤسسة سبب كل الشرور في الشركة ذلك أن القمة بعيدة جداً عن القاعدة.

يعتبر تقليص الحجم أمراً ضرورياً لجعل الموظفين على تواصل فيما بينهم لينسقوا عملهم. والمسافة التي نريد إلغاءها ناجمة عن وجود عدد كبير من الموظفين في مكان واحد، وناجمة أيضاً عن وجود التراتبية الهرمية.

الأهرام والدوائر

الهرمية في المؤسسة هي سبب الكثير من الشرور في الشركة والسبب في ذلك أن القمة بعيدة جداً عن القاعدة. فالأهرام تؤكد على القوة وتغذي انعدام الأمن وتشوّه الاتصالات وتعوق التفاعل وتجعل من الصعوبة بمكان تَحرُّكَ من يضعون الخطط ومن ينفذونها في الوجهة نفسها. لذلك وضعت سيمكو Semco تصميماً **لدائرة** مؤسسية. ميزتها الكبرى أنها تقلص مستويات الإدارة لتصبح ثلاثة مستويات – الأول هو مستوى الشركة ومستويان للتشغيل في وحدات التصنيع.

هو تصميم مؤلف من ثلاث دوائر متحدة المركز، واحدة صغيرة ومركزية وتضم خمسة أشخاص يوحدون حركات الشركة. وهؤلاء هم المستشارون الذين ذكرتهم آنفاً. وأنا واحد منهم. ولولا بضع وثائق قانونية تسميني الرئيس فإنني أفضل تسمية المستشار وهذا ما أستعمله. ودائرة ثانية أكبر من الأولى تضم رؤساء ثمانية أقسام. نحن نسميهم شركاء. وأخيراً الدائرة الثالثة، وهي كبيرة جداً تضم كل الموظفين الآخرين. ومعظمهم الأشخاص الذين ندعوهم الزملاء والمساعدين، وهم يقومون بالبحوث والتصميم والمبيعات والتصنيع وليس لهم موظفون يتبعونهم بشكل منتظم. ولكن بعضهم قادة فرق عمل وقادة مهام على

أساس دائم أو مؤقت وهؤلاء ندعوهم المنسقين. إذاً لدينا المستشارون والشركاء والمنسقون والزملاء المساعدون وهذه هي الألقاب الأربعة وطبقات الإدارة الثلاث.

أما مسمار دولاب هذا النظام الذي يحافظ على دورانه فهم المنسقون، أي الجماعة التي تضم من كانوا يعرفون في السابق بــ "رئيس العمال" أو "المشرف" أو "المدير" أو "رئيس القسم" أو "الرئيس". والموظفون التابعون للمنسقين هم الزملاء المساعدون فقط. لا يوجد منسق تابع لمنسق آخر – وهذه الميزة في النظام هي التي تكفل التقليص في طبقات الإدارة ...

الزملاء المساعدون يتقاضون رواتب أعلى من رواتب المنسقين والشركاء ويستطيعون أن يرفعوا من وضعيتهم وتعويضاتهم دون الدخول إلى خط "الإدارة".

لكن المديرين وما يتمتعون به من وضعية ومال – أي اختصاراً التراتبية الهرمية – هم العقبة الوحيدة الكبرى بوجه الإدارة التشاركية. وكان علينا أن نبعدهم عن الطريقة الديمقراطية في صنع القرار، ونظامنا القائم على الدوائر يفعل ذلك جيداً.

ونحن نذهب إلى ما هو أبعد من ذلك. فنحن لا نوظف أحداً أو نرفّع شخصاً إلا بعد أن يخضع لمقابلة وبالتالي موافقة كل من سيكون رئيسهم بالمستقبل. والمرؤوسون يقدمون تقييماتهم للمديرين مرتين في العام. ويملأ كل العاملين في الشركة استبياناً دون أن يذكروا أسماءهم حول مصداقية الشركة وكفاءة الإدارة العليا مرتين في العام أيضاً. ومن بين الأسئلة الواردة في الاستبيان سؤال عن الأسباب التي تجعلهم يتركون الشركة أو ينظمون إضراباً.

نحن نصر على مبدأ أن يتم اتخاذ القرارات المهمة في الشركة بأسلوب يكون فيه لجميع الأعضاء سلطة متساوية، وثمة بعض القرارات التي تتخذ بتصويت يشارك فيه كل من يعمل في الشركة. منذ بضعة أعوام، على سبيل

المثال، كنا بحاجة لمعمل أكبر مما لدينا لصالح القسم البحري يقوم بتصنيع مضخات وضاغطات ومراوح السفن. وقد قام سماسرة العقارات بالبحث عن مكان لشهور عدة ولم يعثروا على شيء. فطلبنا المساعدة من موظفينا وبعد أول عطلة نهاية الأسبوع وجدوا ثلاثة معامل معروضة للبيع وكلها في أماكن قريبة من شركتنا. أغلقنا الشركة ليوم كامل وحشرنا كل الموظفين في الحافلات وخرجنا لنتفقد الأبنية الثلاثة. بعدئذ أدلى العاملون بأصواتهم، واختاروا معملاً لم يوافق عليه المستشارون. وكان موقفاً مثيراً للاهتمام – موقفاً اختبرت فيه التزاماتنا بالإدارة التشاركية.

وخسرتُ أيضاً أمام تصويت الموظفين بخصوص الاستحواذ على شركة ما زلت حتى الآن متأكداً بأنه كان علينا أن نشتريها. لكنهم شعروا أننا لم نكن بعد جاهزين لتقبلها، وقد خسرت. ففي حالة كهذه تكون مصداقية نظامنا الإداري على المحك. مشاركة الموظفين يجب أن تكون حقيقية حتى لو لم تُرضِ الإدارة. وعلى أية حال كيف سيكون مستقبل الاستحواذ إذا كان من يعول عليهم لتشغيل الشركة المشتراة لا يؤمنون بإمكانية النجاح؟

توظيف الكبار

ولدينا أيضاً وسائل أخرى لمكافحة التراتبية الهرمية. فمعظم برامجنا تقوم على فكرة إتاحة الفرصة أمام الموظفين للتحكم بحياتهم الخاصة. وهذا يعني باختصار أننا نوظف أشخاصاً بالغين راشدين ونعاملهم كأشخاص راشدين.

فكّر بالأمر. يحق للموظفين خارج المعمل – رجالاً ونساءً – انتخاب الحكومات والخدمة في الجيش وقيادة مشاريع في المجتمع وتكوين العائلات وتعليم الأبناء واتخاذ قرارات يومية بخصوص المستقبل. فقد يطلب أصدقاؤهم النصح منهم. ويتودد الباعة إليهم ويحاولون اكتسابهم. أبناؤهم وأحفادهم يجلُّونهم ويسعون للإفادة من حكمتهم وخبراتهم. وفي اللحظة التي يدخلون فيها المصنع

تعاملهم الشركة كما لو أنهم مراهقون. ويجب أن يضعوا شعارات ولوحات بأسمائهم على صدورهم، وهنالك مواعيد محددة للقدوم وعليهم الاصطفاف في رتل لتثقيب ساعة القدوم ...

فكان أول ما قمتُ به عندما تسلمت قيادة سيمكو أنني ألغيت عادات سائدة وكتيبات تعليمات وقواعد وأنظمة. ولكن لا أحد يجهل حقيقة أنه لا يمكنك إدارة مؤسسة كبيرة دون اعتماد أنظمة معينة، بالمقابل يعلم الجميع أن غالبية هذه الأنظمة ليست أكثر من كلام هراء لا معنى له. وهي قلما تحل المشكلات.

وصحيح أيضاً أن الحس السليم يقتضي لمسة من عصيان مدني في كل مناسبة يلفت فيها شخص ما الانتباه إلى شيء لم ينجح ... لذلك استعضنا عن كل الأنظمة المتعلقة بصغائر الأمور بقاعدة الحس السليم لنضع موظفينا في موقف متطلّب يستخدمون فيه حكمهم على الأمور.

ونحن، على سبيل المثال، ليس لدينا قانون خاص للباس الموحد. أما الفكرة القائلة بأن المظهر الشخصي أمر له أهميته في العمل – أي عمل – فهو مجرد هراء. والشركة التي تحتاج إلى ملابس عمل لتبرهن على جديتها تفتقر إلى البرهان الأكثر إفادة ... فالنساء والرجال يظهرون في أفضل حال عندما يشعرون بالراحة والأمان.

ونحن أيضاً نشجع تداول العمل – عملياً نحن نصر عليه – وذلك يتم على فترات تمتد من سنتين إلى خمس سنوات بهدف الحيلولة دون نشوء الملل لدى الموظفين. ونعمل جاهدين لتقديم أمن العمل، وبالنسبة لمن تتجاوز أعمارهم الخمسين سنة، أو أولئك الذين عملوا في الشركة لما يزيد عن ثلاثة أعوام توجد إجراءات شديدة التعقيد للفصل من الخدمة.

وفيما يتعلق بالجانب التجريبي لدينا برنامج للمتدربين على الإدارة من مستوى القبول ويدعى "تاهَ في المكان" Lost in Space، إذ نوظّف اثنين كل عام ليس لديهم تخصص في عمل معين، يعتني بهما "عرّاب"، ويعملان لعام واحد كل

ما يرغبان وطالما يجربان العمل داخل ما لا يقل عن اثنتي عشرة وحدة في الشركة.

وفي سياق هذا المنطق نفسه الناظم لبرامجنا الأخرى الخاصة بالموظفين ألغينا أيضاً ساعات التوقيت. فالموظفون يأتون ويروحون طبقاً لجداول عملهم ... وعلى سبيل المثال، رجل يريد البدء بالعمل في السابعة صباحاً، ولكن بما أن عامل الرافعة الشوكية لا يأتي قبل الثامنة فهو لا يستطيع الحصول على ما يلزمه من قطع غيار. لذلك أجرينا دراسة عامة وكانت النتيجة أن كل موظف الآن يعرف كيف يشغّل الرافعة الشوكية.

صيد الماموث

يقول أنطوني جي Antony Jay إن موظف الشركة حيوان حديث جداً. ونحن في شركتنا (سيمكو) نحترم الصياد الذي هيمن على ما نسبته ٩ر٩٩% من تاريخ البشرية. ففي ذلك العصر لا يوجد لديك الوقت الكافي لترسم مخطط المؤسسة وتوزع المهام أو تفوض أحداً بالسلطة إن أردت أن تصيد الماموث وإلا فسوف تحرم من العشاء.

كوّن فريقاً من عشرة أشخاص ولا تجعل لهم قائداً فسوف ترى أن واحداً منهم يتولى القيادة. وهكذا حال توزع المهام. سوف يظهر في المجموعة رجل للاستطلاع وآخر عداء وغيرهما ممن تحتاجه المجموعة. نحن نشكل المجموعات وأفرادها يجدون من يقودهم. وهذا ليس افتقاراً للهيكلية، بل إنه افتقار لهيكلية تفرض من الأعلى.

ولنعد الآن إلى موضوع الماموث، ونسأل لماذا كان كل أفراد المجموعة متلهفين ليقوم كل منهم بحصته من العمل – الاستطلاع، الركض، رمي الرمح، وغير ذلك – والتنحي جانباً حين يقوم أحدهم بالعمل على نحو أفضل؟ والجواب

أن عليهم أن يأكلوا بعد ما يتم الصيد وينتهي الطهي. فالمهم هنا النتيجة وليست الوضعية أو المنزلة.

وفي هذه الأيام تتجسد أرباح الشركة في لحم الماموث. وعلى الرغم من وجود وجهة نظر تقول إن تقاسم الأرباح نوع من عدوى الاشتراكية، إلا أنه يبدو لي أن قليلاً جداً من الأدوات التحفيزية أقرب إلى الرأسمالية. والكل متفقون في الرأي بأن الأرباح ملك لمن يجازف برأسماله، وهذا السلوك المجازف يستحق المكافأة، وأن خلق الثروة يجب أن يغني صانعها. ولكن كل هذه البدهيات تنطبق على العمال مثلما تنطبق على حملة الأسهم وذلك اعتماداً على طريقة تعريفنا لرأس المال والأخطار.

وقد أقنعتني خبرتي في سيمكو بأن تقاسم الربح يشكل فرصة رائعة للعمل عندما تتوج برنامجاً واسعاً من مشاركة الموظفين، وعندما تكون معايير تقاسم الأرباح واضحة وبسيطة بحيث يتفهمها الموظف الأقل ذكاء، ولعل ما هو أكثر أهمية حين تكون أمام الموظفين إمكانية معرفة الإحصاءات المهمة للشركة – مثل التكاليف، النفقات العامة، المبيعات، الرواتب، الضرائب، الأرباح.

الشفافية

... لا شيء تعلو أهميته فوق أهمية هذه الإحصاءات الأساسية المهمة – تقارير موجزة وصريحة ومتواترة حول أوضاع الشركة. شفافية تامة. لا خداع، لا دجل، لا تبسيط.

بل على النقيض من ذلك نحن ننظم دورات لكل الموظفين ليتعلموا ما تعنيه تلك الأرقام ويفهموها، ومن يتولى التدريب في هذه الدورات شخص من نقابتهم. وفي كل شهر يحصل الموظف على نسخة من الميزانية العامة وعلى تحليل الأرباح والخسائر وبيان التدفقات النقدية للقسم الذي يعمل فيه.

والمهم في الميزانية وفي التقارير أن تكون الأرقام قليلة ومهمة، وأن يتعامل معها الموظفون بشيء يدنو من الشغف. فالتقارير الربعية بما فيها من بنود لسبعين خطأً تخبرنا كيف ندير الشركة وتخبر المديرين مدى معرفتهم بالوحدات التابعة لهم وتخبر موظفينا عما إذا سيكون للشركة أرباح. وكل موظف يعمل على أساس هذه المعلومات نفسها وكل موظف ينتظر صدورها بشغف وهذا ما أود أن أدعوه الفضول المتقد حماساً.

وهذا كل ما يمكن قوله ... فالتشاركية تهيّئ للموظفين إمكانية التحكم بعملهم، وتقاسم الأرباح يحفزهم ليعملوا ويجدّوا لتزيد الأرباح، والمعلومات تخبرهم بالأشياء الناجحة والأشياء التي لم تنجح.

ندعهم يفعلون ما يريدون

إذاً ليست لدينا أنظمة ولا وظائف محددة للموظفين ولا محللين ولا شيء من ذلك. ما لدينا هم الموظفون الذين يتولون أعمال البيع أو أعمال التصنيع، ولا شيء بينهما. هل يوجد قسم للتسويق؟ كلا. فالتسويق مشكلة كل موظف. يعلم الموظفون سعر كل منتج، ويعلمون تكاليف المنتج، وكل موظف يحصل على بيان شهري يُوضح على نحو دقيق ماذا يصنع كل واحد منهم وما هي تكلفة البرونز ومقدار ما دفعنا لعمل إضافي وكل شيء، ويعرف الموظفون أن ٢٣% من أرباح ما بعد الضريبة توزع عليهم.

ونحن صارمون جداً بموضوع الأرقام. نريد استلامها في اليوم الرابع من الشهر لكي نستعيدها في اليوم الخامس. ولأننا صارمون بموضوع الرقابة المالية والتحقق من دقتها فإننا نستطيع أن نكون مرنين للغاية فيما عداها. للموظفين الحرية بطلاء الجدران واختيار الألوان التي يحبونها. ولهم الحرية في المجيء

وقتما يريدون، ولهم الحرية في ارتداء الملابس التي تريحهم. ويستطيعون أن يفعلوا ما يريدون. ولهم الخيار في معرفة الصلة بين الإنتاجية والربح وبأن يعملوا طبقاً لذلك.

(من مقالة نشرت في *Harvard Business Review* عام ١٩٨٩)

بعد كل الذي قيل وأنجز، فقد قيل أكثر مما أنجز.

(أيسوب) (*)

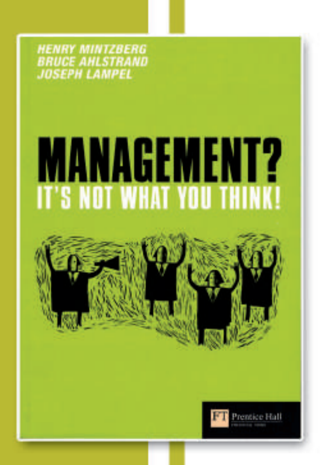
(*) أيسوب Aesop (٦٢٠ – ٥٦٠ ق.م) كاتب يوناني وضع عدداً من الحكايات على ألسنة الحيوان. (م.)

الفهرس

الصفحة



تجميع: هنا سور الأزبكية على التليجرام
mohamed khatab









www.syrbook.gov.sy
E-mail: syrbook.dg@gmail.com
هاتف: ٣٣٢٩٨١٥ - ٣٣٢٩٨١٦
مطابع الهيئة العامة السورية للكتاب - ٢٠١٤م

سعر النسخة ٥٢٠ ل.س أو ما يعادلها